

التخطيط

للعلاقات

العامّة

دكتور / حمدي محمد شعبان

عنوان الكتاب : التخطيط للعلاقات العامة

المؤلف : دكتور / حمدى شـعبان

Hamdysha @ Hotmail . com

الطبعة : الأولى - ٢٠٠٥

رقم الإيداع : ٢٠٠٤/٢٠٦٩٤

حقوق الطبع : جميع الحقوق محفوظة للمؤلف ، ولا يجوز إعادة

طبع الكتاب أو أى جزء منه دون موافقته كتابياً .

المطبعة : شركة ناس للطباعة ٢٣ شارع رشدى - عابدين

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ
فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ
يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ
لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ
بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ
يَعَصْرُونَ. ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية ٤٧ - ٤٩

محتوی

الکتاب



المحتوى

ص	الموضوع	المقدمة
٢		الفصل الأول :
٦	المفاهيم الحديثة للإدارة	
٩	أولاً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة	
١٢	ثانياً : تعريف الإدارة	
١٧	ثالثاً : الإدارة العامة .	
٢٢	رابعاً : الإدارة الإستراتيجية .	
٣٠		مراجع الفصل الأول :
		الفصل الثانى :
٣٣	الأسس العلمية لعملية التخطيط	
٣٤	أولاً : تعريف التخطيط .	
٣٩	ثانياً : أهمية التخطيط .	
٤٠	ثالثاً : أنواع التخطيط .	
٤١	رابعاً : مراحل عملية التخطيط .	
	خامساً : الصعوبات التى تواجه عملية التخطيط	
٤٨	فى المنظمات .	
٤٩	سادساً : تنميط تنظيم العملية التخطيطية .	
٥١		مراجع الفصل الثانى:

الفصل الثالث :

٥٣ التخطيط لوظيفة العلاقات العامة .

٥٤ أولاً : طبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية.

٥٦ ثانياً : مفهوم التخطيط في مجال العلاقات العامة .

٦٠ ثالثاً : مقومات التخطيط الجيد للعلاقات العامة .

٦٤ رابعاً : أنواع خطط العلاقات العامة .

٦٨ خامساً : مستويات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة .

٨٩ مراجع الفصل الثالث:

المقدمة

مقدمة :

أثبتت التجارب الإنسانية المختلفة ، أن ممارسة أى نشاط بنجاح يتطلب (التخطيط) ، أى الإعداد الجيد له مسبقاً . وبطبيعة الحال فإن وظيفة العلاقات العامة كنشاط إدارى داخل أى منظمة تحتاج إلى التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

ولعلنا لسنا فى حاجة اليوم للحديث عن العقبات التى تحول دون تمسك بعض المنظمات بالتخطيط فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة - التى كانت تتحدث عنها الكتابات السابقة فى مجال العلاقات العامة - لأن العصر الذى نعيشه لم يعد يقبل ذلك ، وهو عصر ثورتى التكنولوجيا والمعلومات . فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية مستمرة داخل المنظمة ، صارت وظيفة أساسية وحيوية تتحمل العلاقات العامة لم تعد عملية عشوائية أو هامشية ، وإنما هى عملية منظمة ، تعتمد على التخطيط الفعال لتحقيق أهداف المنظمة .

والملاحظ أن التخطيط أصبح أحد الخطوات الهامة فى العملية الإدارية فرغم إختلاف علماء الإدارة حول عدد الوظائف الإدارية ، إلا أن وظيفة التخطيط هى الوحيدة التى يتفق عليها معظم هؤلاء العلماء . فالتخطيط هو الوظيفة ذات الأهمية الأعظم بين وظائف الإدارة المختلفة ،

ويرجع ذلك إلى أن جميع الوظائف الأخرى تعتمد على ما تنتهى إليه وظيفة التخطيط .

ويعظم من أهمية التخطيط فى العصر الحديث ما تتيحه الآن التقنيات التكنولوجية من تيسير وتسريع للمعلومات ، والتقدم الملحوظ فى وسائل الإحصاء ونظم المعلومات ، والتقدم المنهجى فى أساليب التخطيط ، وذلك مما يساعد القيادات العليا فى المنظمات المختلفة على حسن التنبؤ بتطورات المستقبل ، وقيادة المنظمة إلى مرفأ التقدم والنجاح .

والتخطيط عملية ذهنية وقدرات فكرية - كما سيتضح لنا من خلال هذه الدراسة - تعتمد على الخبرات العلمية والعملية معاً ، وتتعامل مع الحقائق بهدف الوفاء بالإحتياجات والوصول إلى الأهداف.

والواقع أن أى نشاط هادف للعلاقات العامة ، لايمكن أن يتحقق إلا بإعتماده على التخطيط الناجح لتحقيق فائدته القصوى . فلا بد من رسم خطة إذا ماكان الهدف هو الإستثمار الأمثل للعلاقات العامة ، ويشبه ذلك التصميم الهندسى قبل تشييد أى بناء ، فالتخطيط نشاط إدارى يعتمد بالأسس على الإلمام العميق بالمؤسسة ، وظروفها المحيطة ، وبأهدافها وبالوسائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف .

إن التغيير السريع والمتلاحق فى النظم والقوانين الحاكمة لآليات المجتمع المعاصر جعل المنظمات فى حاجة ماسة للتخطيط مقدماً ، لمعرفة أين نحن الآن ؟ وأين سنكون بعد فترة معينة من الزمن ؟ كما أنها فى حاجة أيضاً لتوقع التغيرات التى سوف تحدث مستقبلاً من الناحية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنية والمعلوماتية التنظيمية والإدارية التى ستؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر وقبل أن تحدث بوقت كاف لتحصل على الفرصة المناسبة لإتخاذ القرار الفعال .

إن نظام التخطيط الجيد يعطى منظمات اليوم الإحساس بما يجرى حولها ، وتعمل كنظام تغذية مرتدة للمعلومات فى المنظمة لمساعدتها على التأقلم مع التغيرات الجارية .

والعلاقات العامة - كوظيفة إدارية ضمن الوظائف الإدارية المختلفة للمنظمة - تخضع لمتطلبات التخطيط ، وتمثل خطة العلاقات العامة جزءاً من الخطة الشاملة للمنظمة تتكامل مع بقية الخطط الجزئية للوظائف الإدارية الأخرى كالإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد .

ولفهم وإدراك الأسس العالمية الكاملة لإعداد خطة العلاقات العامة ، ينبغى أن نحيط أولاً بالمفهوم العلمى الصحيح للتخطيط كوظيفة إدارية .

وترتيباً على ما سبق نتناول هذا الكتاب فى الفصول التالية :

الفصل الأول : المفاهيم الحديثة فى الإدارة .

الفصل الثانى : الأسس العلمية لعملية التخطيط .

الفصل الثالث : تخطيط وظيفة العلاقات العامة .

الفصل الأول



الفصل الأول

المفاهيم الحديثة فى الإدارة

الهدف من هذا الفصل تقديم فكرة متكاملة عن مفهوم علم الإدارة والعملية الإدارية ، وآلياتها لكى تكون مدخلاً لدراسة وظيفة التخطيط بوصفها إحدى وظائف الإدارة ، وبالتالي التعرف بعمق على أساسيات التخطيط لأنشطة وظيفية العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة .

فالإدارة تشبه قلب الإنسان من حيث كونها هى العضلة التى تضخ الحركة ، وتنفع إلى الإنجاز والحركة فى داخل المجتمع الإنسانى بكافة تنظيماته . فمن المؤكد أن الإدارة هى المنظم الحقيقى لإيقاع الحياة فى المجتمع . فقد أصبحت الإدارة هى أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية والعسكرية والأمنية ... إلخ

فكل تقدم ونمو فى المجتمع أساسه الإدارة ، والعكس صحيح لأن التخلف والفشل لو فتشنا عن أسبابه الحقيقة سنجد أنه بالتأكيد هو تخلف نظم الإدارة وهكذا ينظر إلى الإدارة باعتبارها عنصراً خلاقاً ، وأداة تقود الإنجاز وتحقق الأهداف ، وتصل بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات ، وكفاءة الخدمات ، وتحسين كل سبل الحياة .

فما هو المقصود بكلمة " الإدارة " ؟

- الإدارة فى حياتنا :

منذ بدء الخليقة عاش الإنسان فى سعى دائم ليتواءم مع البيئة الأرضية بغوائلها المختلفة ، وكان فى خلال سعيه هذا يبتدع من الأدوات والوسائل ما يمكنه من توفير أفضل إستفادة من معطيات البيئة لإشباع حاجاته المختلفة .

ولأن الإنسان كائن إجتماعى بطبعه ، تفاعل وأشترك مع بنى جنسه لمواجهة البيئة وتعظيم الإستفادة منها بجهود منظمة ومتطورة ، ورغم أننا نقبل إنجازات التعاون البشرى الآن كحقيقة واقعة ، إلا أنها فى الواقع أعقد وأبعد من ذلك بكثير ، لأن هذا التراث الإنسانى من الإنجازات فى العديد من المجالات قد أمكن التوصل إليه حينما أنتظم الناس فى جماعات وقبائل وقرى ومدن ثم دول ، وحينما تكونت المؤسسات أو المنظمات الصناعية والإنتاجية الكبرى عن طريق التفكير المنطقى والدراسة المتعمقة ، لقيادات واعية ، وعباقره أفاض .

هذا التراث البشرى من الإنجازات يجب أن يُعلم ، وأن يُنقل من جيل إلى جيل ، مع تطويره أولاً بأول بما يوفر مزيداً من رفاهية الإنسان ، عن طريق الدراسة والإختراع أو بما نطلق عليه (الإدارة) ، فالإدارة كنشاط هى المسؤولة عن خلق وتطوير التعاون البشرى المثمر، وهى بذلك المحرك الأساسى لأعظم إنجازات البشرية .

ولتبسيط مفهوم الإدارة فى حياتنا علينا أن نلاحظ حركة كل جماعة منظمة - مهما كان اسمها أو الهدف منها - فهى عبارة عن مجموعة من المهارات الفنية التى تتمكن من أن تحقق مايفوق تحقيقه إذا عمل كل فرد على حدى دون إرتباط أو إتصال ، إلا أن جملة هذه المهارات أو الجهود الفنية لم تتحقق عفواً أو محض الصدفة . فهؤلاء العاملون على أجهزة الحاسب الآلى لايمكن أن ينسقوا جهودهم بطريقة مباشرة مع الآخرين الذين يستفيدون أو يعتمدون على مخرجات هذه الحواسيب ، كما لايمكن أن يتم التنسيق أو الربط تلقائياً بين مسئولى الإنتاج ومسئولى التسويق ... وهكذا فإن التعاون والتنسيق بين هؤلاء جميعاً يجب أن يتحقق من خلال فريق آخر من المتخصصين .

هذا الفريق هو المسئول عن جعل كل المنفذين أو العاملين فى المنظمة يعملون بكفاءة ... وغالباً ما يطلق على أعضاء هذا الفريق المنظمون ، أو الإداريون أو القياديون وغيرها من المسميات التى تُطلق على فريق الإدارة .

ويُطلق إصطلاح الإدارة على جميع المستويات فى المنظمات ، فإذا كان المدير العام يوجه نائبه ، فإن هذا الأخير سيوجه رؤوسيه الذين يعملون معه .. ويتسلسل هذا الإشراف أو التوجيه حتى نصل إلى أدنى

المستويات الإشرافية كالملاحظين أو رؤساء العمل (المجموعات) وهم الذين يوجهون العمل في المستويات الدنيا من التنظيم .

ويُشار في هذا الصدد إلى أن كل فرد على رأس مستوى إداري معين يجب أن يمتلك من الصفات والكفاية الإدارية والتنظيمية مايمكنه من تحقيق أفضل أداء والوصول إلى أهداف الجماعة أو المستوى الوظيفي المسؤول عنه . ويجب أن يتوافر لديه رصيد من الخبرة والمعرفة الإدارية وإمكانات سرعة التأقلم مع مسؤولياته وواجباته لكي يتمكن من حُسن قيادة مجموعته .

أولاً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :

لم يمر القرن الماضي (القرن العشرين) إلا وقد أرسى ضمن إنجازاته الكثيرة مفهوم الإدارة على المستوى العالمي ، فقد كانت فكرة الإدارة في الماضي محصورة في ممارسات وخبرات عدد من رجال الأعمال الموهوبين التي حققوها بالتجربة والخطأ والكثير من المعاناة والتضحيات ، أما اليوم فإن مفاهيم الإدارة تعنى كمأ هائلاً من المفاهيم التي تم تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة .

وتظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية ترمى إلى تحقيق هدف أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلال الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة . وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد

من المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التى تعرض لها المجتمع الإنسانى ، مع تطور حجم المنظمات ، وتزايد الندرة فى الموارد المادية ، وتبنى أهمية الجهود الفردية فى مواجهة تفوق الجهود الجماعية التى تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الهدف المنشود (١).

ويعتمد مفهوم الإدارة المعاصر أساسه العلمى من خلال مجموعة مختلفة من العلوم، فقد إستفاد الفكر الإدارى من مفاهيم العلوم الطبيعية ونقل عنها فكرة (النظام) SYSTEM، و (تحليل النظم) SYSTEM-ANALYSIS ، كذلك إستفاد الفكر الإدارى من العلوم الإقتصادية ونقل عنها مفاهيم (الكفاءة الإنتاجية) ، كما نقل عن العلوم السلوكية المفاهيم المتصلة بالسلوك الإنسانى (السلوك ، والشخصية ، والإتجاه ، والعلاقات الإنسانية... إلخ) .

وهكذا يمكن تحديد الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة فى أنها ظاهرة لها جانبان (٢) :

١ - جانب فطرى : ويتكون من مجموعة القدرات والسمات القيادية التى

تولد مع الفرد ، وتمنحه قوة التأثير فى الآخرين .

٢ - جانب مكتسب : ويتكون من ثلاثة ركائز رئيسية :

أ - التعليم : بمعنى تعلم أسس ومبادئ

ونظريات علم الإدارة .

ب- الممارسة : بمعنى ممارسة العمل الإدارى

وإكتساب الخبرة والمهارات

الإدارية المختلفة .

ج- الموقف الإدارى : بمعنى الظروف المحيطة

بالمنظمة التى تتحكم فى نمط

الإدارة .

ويترتب على ذلك أن للإدارة كنشاط إنسانى - عدداً من الخصائص

المميزة نوجزها فيما يلى ^(٣) :

- تهدف الإدارة المعاصرة إلى تحقيق نتائج محددة بإستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة .
- تقوم الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية تتمثل فى : تحديد الأهداف ، والتخطيط ، والتنظيم ، وتنمية الموارد ، والتنسيق ، والتوجيه ، والرقابة ، وتقييم الأداء .
- أن النشاط الإدارى لايهتم فقط بالمشاكل المعاصرة ، بل يمتد أفق العمل الإدارى إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لإتخاذ القرارات وإختبار أساليب العمل أخذاً فى الإعتبار الخبرة السابقة .
- أن العمل الإدارى لايفصل عن ظروف البيئة المحيطة ، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس إختيارها لسبل العمل ، وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة .
- إن هناك درجة كبيرة من الإعتماد المتبادل بين المنشآت ، ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى منشأة يتأثر بما تفعله الإدارة فى منشآت أخرى .

إن عرض هذه الحقائق العملية ، والسمات العلمية لطبيعة الإدارة
ستمكننا من التوصل إلى تعريف ثابت للإدارة ، ومن جهة تمكننا من فهم
هذا النشاط ، فضلاً عن توفير سبل الدراية بالأسس التي يجب أن يركز
عليها كل مسئول في العمل للوفاء بالتزامه وتحقيق الأهداف المنشودة
لمنظمته .

ثانياً : تعريف الإدارة :

أوضحت لنا الخصائص المميزة للإدارة - والسابق عرضها -
الملامح الأساسية لمفهوم الإدارة والتي لا تخرج عن كونها عملية متكاملة
تشمل حياتنا اليومية في جميع مجالاتها . وتنشأ الحاجة إلى الإدارة بسبب
النُدرة في الموارد اللازمة لإشباع حاجات الأفراد ومطالبهم . وأن نجاح
الإنسان في التمتع بحياة رغدة يعتمد بالأساس على تنمية المهارات الإدارية.

إن الإدارة عملية شاملة وجامعة ولاسيما في حياة أى مجتمع
بشرى، وبالتالي فهي لا ترتبط بالمنظمات أو المؤسسات فحسب ، فهي
مطلوبة للأسرة والنادى والمدرسة والجامعة.. وكل عمل يهدف إلى النجاح.
وبالتالى فإن الإدارة قوة أساسية وعملية في حياة الإنسان والمنظمات بكافة
أشكالها وأحجامها .

وقبل أن نعرض لتعريف محدد للإدارة ، نلفت نظر القارئ إلى أن إصطلاح الإدارة يستخدم بطرق عديدة وفي مجالات كثيرة ، ومن ثم يحمل الإصطلاح أكثر من معنى ، وجميعها مقبولة بالنظر إلى الهدف الذي نسعى إليه . ولأغراض هذه الدراسة سنحدد المعنى العام للإدارة ، ثم نعرض لعدد من المفاهيم الأخرى المتصلة بمفهوم الإدارة .

يمكن تعريف العمل الإداري بصفة عامة على أنه : مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف بمشاركة الآخرين.

ولكن مع التطور الحديث في الفكر الإداري ، وأخذاً بنظرية القيادة Leadership Theory ، والتي تعتمد على قوة تأثير القائد الإداري ، ونظرية النظم Systems Theory ، التي تعتمد على مفهوم تأثير البيئة المحيطة .

فإنه يمكن تعريف الإدارة بأنها^(٤) :

" عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية ، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة ، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة " .

ويتضح من هذا التعريف ، أن الإدارة ، أو ما يُطلق عليه أحياناً بالعملية الإدارية فى مفهومها الحديث لها عدة خصائص مميزة هى :

١ - أنها منظومة تعتمد على مجموعة من الوظائف التى تمارس بأسلوب علمى .

٢ - تحتاج إلى قيادة فعالة تمتلك وسائل تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والأفراد بكفاءة وفعالية .

٣ - أن تلك الوسائل تراعى الظروف المحيطة للمنظمة والتى تتمثل فى بعدين :

أ - بُعد البيئة الداخلية للمنظمة : حيث تعمل الوسائل والأساليب القيادية على خلق مناخ مُحفز للأفراد والجماعات على الإنتاجية والعطاء .

ب- بُعد البيئة الخارجية للمنظمة : حيث تهدف الوسائل والأساليب القيادية إلى التكيف الفعال مع تغيرات البيئة وما تحويه من فرص وتحديات .

٤ - أن النشاط الإدارى للمنظمة يختلف عن (النشاط الفنى) الذى يهتم بالمنتج النهائى (سلعة أو خدمة) ، بينما الأول هو نشاط ذهنى يؤثر فى سلوك الأفراد والجماعات مهما كانت نوعية الأعمال التى يؤدونها.

٥ - أن النشاط الإدارى يختلف عن (النشاط التنفيذى) والذى يستلزم أداء الفرد للأعمال بنفسه ، فالنشاط الإدارى موجه أو مشرف على النشاط التنفيذى .

هل الإدارة علم أم فن ؟

تطالعنا أمهات كتب الإدارة بهذه الإشكالية دائماً فى صدر صفحاتها ولا سيما وهى بصدد تحديد طبيعة وتعريف الإدارة . ولا نود أن نغرق القارئ أو الدارس فى خضم الأسانيد والحجج التى ساقها أصحاب كل فريق ، حيث أن ذلك أصبح الآن من قبيل الترفى البحثى الذى لا قبل لنا به الآن ونحن بصدد هذه الدراسة .

ودافعنا إلى ذلك هو قناعتنا بأن " الإدارة " أصبحت علماً ولا مرء فى ذلك ، يؤكد ذلك ويدعمه هذا الزخم المتراكم من الكتب والبحوث والدراسات التى تعرض للعديد من الأسس العلمية والنظريات التى تؤسس للإدارة مملكتها كعلم له أصوله ومبادئه ، على أنه من المفيد أن نعلم أن الإدارة لا ينطبق عليها وصف العلم بمثل الدرجة التى تنطبق بها على العلوم التطبيقية ، فموضوع أو مادة الإدارة لا يمكن أن يخضع لقوانين أو أسس عامة غير قابلة للتغيير . فالإدارة علم بقدر ما توصف به العلوم الإجتماعية أو الإنسانية بصفة عامة كعلم السياسة أو الإجتماع ... وغيرها.

ولكن هل يكفى المدير أو القائد أو من يمارس العملية الإدارية
إحاطته أو حفظه للأسس العلمية لعملية الإدارة حتى ينجح فى إدارة
منظمة أو نسق إدارى ما ؟ .

إن إجابتنا بالقطع (لا) . لأن الإدارة فى معظم أحوالها عملية صعبة ومعقدة . وليس أدل على ذلك من أن الأشخاص الذين ينجحون فى الإدارة بحق ويتفوقون فيها هم القلة ، أما الغالبية فهم يديرون المنظمات ثم يتركونها دون أن يتركوا وراءهم أثراً ذات شأن^(٥) .

ومن ثم فالإدارة (فن) أيضاً يحتاج إلى مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التكتيكية ، مثل درجة الذكاء وقوة التصور وصواب الحكم والإستعداد القيادى والإلهام لدى الأفراد المؤهلين لهذا العمل . ولذلك جاءت نظرية القيادة لتؤكد على مدى تفوق الإدارى فى التعامل بنجاح مع الآخرين والتأثير فيهم . وهكذا فإن الأسس العلمية لعلم الإدارة لا تكفى فى ذاتها القائم بالعمل الإدارى ، ولا تخدم أغراض الإدارة ما لم يدعم استخدامها نوع من الفن قائم على الخبرة والمعرفة والدراسة التامة التى تؤهله لوضع هذه الأسس العلمية موضع التنفيذ وبكفاءة ورشد .

فالإدارة علم وفن معاً

ولكننا نستطيع أن نضيف أن الإدارة علم وفن ومهنة . بمعنى أنها مجموعة من المهام التى تمارسها فئة مميزة من الناس ، وتحكمها مجموعة

من القيم الأخلاقية والتقاليد النظامية ، ومصدر كل ذلك الكتب وقاعات الدراسة (علم) ، والخبرة المتراكمة (فن) ، والقيم الأخلاقية (مهنة) والثانية والثالثة فطرة ونعمة يهبها الله لمن يشاء من عباده .

ثالثاً : الإدارة العامة Public Administration

أول ما نلاحظه هنا هو إضافة كلمة (عامة) إلى كلمة إدارة التى عرفناها فى الصفحات السابقة . وكلمة عامة هنا يقصد بها " حكومة " تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع أخرى من الإدارة ، مثل إدارة الأعمال ، وإدارة الهيئات .

" والإدارة العامة فى إطار هذا المفهوم تعنى تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع . وهى تمثل مجموعة النشاط والعمل الحكومى الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومى وتنفيذ مختلف القوانين . ويترتب على هذا المفهوم نتائج هامة ، فى مقدمتها الطبيعة السياسية التى هى أهم ميزة للإدارة العامة عن غيرها من أنواع الإدارة الأخرى " (٦) .

ولتوضيح مفهوم الإدارة العامة نعرض فيما يلى لبعض التعريفات التى قدمها بعض علماء الإدارة (٧) :

- يقول Pfiffner الإدارة العامة هى قطاع متخصص من ميدان شامل هو الإدارة . ويمكن تعريفها فى المعنى الواسع بأنها تنسيق الجهود

المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة . وتختص الإدارة العامة بتنظيم أعمال الحكومة .

- ويقول Dimock أن الإدارة العامة هي سلسلة لا تنتهي حلقاتها تبدأ بالتعرف على المشاكل ثم تحديد الأهداف ثم الرقابة على تحقيق هذه الأهداف وكذلك العلاقات العامة . وكل حلقة من هذه الحلقات تعتبر فى منتهى الأهمية لتحقيق النجاح المنشود .
- ويعرف Simon الإدارة العامة بأنها تتضمن فى إستخدامها العام أنواع النشاط الذى تقوم بها الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة .
- ويعرف Gladden الإدارة العامة بأنها تتضمن كل أنواع النشاط الذى يباشرة الرؤساء الإداريون فى الإدارات العامة والتي تغطى النشاط الإدارى للحكومة وهذا يختلف عن كل أنواع النشاط الأخرى .

وبعيداً عن مهمة تحليل كل تعريف ، وتحديد إيجابياته وسلبياته ومدى إحاطته وشموله للمعنى المقصود ، فإن الإدارة العامة بصفة عامة هي أداة تحقق أهداف الدولة - أى دولة - بحسب كونها وسيلة لصنع القرارات وتنفيذها .

وترتيباً على ذلك يمكن تحديد عدداً من الخصائص التى تميز الإدارة العامة ، وذلك كما يلى :

١ - الإطار القانونى :

لكل إدارة عامة شكل أو بناء معين يُحدد نظام تشغيلها من خلال الأدوات الدستورية والقانونية التى تُنشئها . فالإدارة العامة محكومة بالتشريعات من حيث إنشائها وتنظيمها . وبالتالي فإن مجموع الأنشطة التى تُقّمها الإدارة العامة ، ومن خلال أجهزتها المختلفة يستند إلى قواعد تشريعية .

ويترتب على ذلك^(٨) :

- أن العاملين بالخدمة العامة لا يتصرفون كما يشاءون .
- إن التطور فى مجال الإدارة العامة غير مرّن (يحتاج تشريع) .
- قيام مبدأ المسؤولية العامة .

٢ - الهدف أو الوظيفة :

أنشئت الإدارة العامة من أجل تحقيق أهداف معينة هى التى تُحدد وظائفها . ووظائف الإدارة العامة هى تحقيق السياسة العامة وترجمة أهداف الدولة إلى واقع عملى . وبصورة أخرى فإن الإدارة العامة تهدف إلى أداء خدمات عامة . ويترتب على ذلك أن تقويم كفاية العمل الحكومى (الإدارة العامة) يكون على أساس مدى رضا الجمهور المستفيد من الخدمة العامة .

٣ - إنسانية الإدارة العامة :

إن العنصر الإنساني هو الأساس في عمل الإدارة العامة . فالعمل الإداري هو عمل صادر من أشخاص الجهاز الإداري^(٩) . ويترتب على هذه الخاصية عدة نتائج هامة منها وجوب تحقيق التعاون الإنساني داخل المنظمة ، ووجوب سيادة الروح الديمقراطية بين أعضاء الجهاز الإداري .

ويتصل بهذه الخاصية أيضاً أن نشاط الإدارة العامة وعملها أخلاقي يهدف دائماً إلى التنمية الشاملة في المجتمع ، ومن ثم لابد إلى ممارسة أنواع النشاط التي قد تتعارض مع القيم الأخلاقية أو الذوق العام للمجتمع^(١٠) .

٤ - حتمية الإدارة العامة :

الإدارة هي عملية ضرورية في أي نشاط إنساني ، وعلى أي مستوى تنظمي . والنظم السياسية في أشكالها القديمة والحديثة هي الأداة التي من خلالها تتحول إرادة الشعوب إلى أهداف عامة تُشكل في مجموعها وظيفة الدولة ، وفي داخل الحكومة تنهض الإدارة العامة لصياغة أهداف المجموع ووضعها موضوع التنفيذ . ومن هنا كان التلازم بين الحكومة والإدارة العامة ، ومن هنا أيضاً كانت حتمية الإدارة العامة باعتبارها الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات .

٥ - الطابع السياسى للإدارة العامة :

من أهم مميزات الإدارة العامة ما يعرف بالطبيعة السياسية . فهناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على إرتباط الإدارة بالسياسة . وقد ذهب البعض إلى القول بأنه "تفهم السياسة هو الطريق على تفهم الإدارة العامة". وبالتالي فإن الإدارة العامة لا يمكن فهمها إلا من خلال الإعتبارات السياسية التى تعمل الإدارة فيها وبها . ويرتبط بذلك أحد الإعتبارات الهامة وهى أن الإدارى مطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى إرتباط عمله والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة فى زمان ومجتمع معين . ومن ثم أهمية تنمية الحاسة السياسية لدى الموظف العام^(١١).

ويترتب على هذا التحديد لمفهوم الإدارة العامة ، وتحديد أهم خصائصها ، أن الإدارة العامة تختلف عن أنواع أخرى من الإدارة مثل :

- إدارة الأعمال :

أو ما يعرف (بالإدارة الخاصة) التى تهتم بأوجه النشاط الإقتصادى الخاص الهادف إلى تحقيق الربح ومن ثم إذا كان مجال دراسة الإدارة العامة هو العلوم السياسية ، فإن مجال دراسة الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال) أو الدراسات الإقتصادية .

- إدارة القطاع العام :

نشأ القطاع العام فى بعض النظم السياسية بهدف إدارة شئون الدولة الإقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة يتحقق له المرونة والقدرة على المخاطرة كما هو الحال فى قطاع الأعمال الخاصة .

- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

وهو ما يمكن أن نطلق عليه المجال الوسيط بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال . كما فى المنظمات المهنية (النقابات) والنوادي والجمعيات الإجتماعية أو الدينية أو الثقافية . فلا تهدف إدارة مثل هذه المنظمات إلى أداء خدمة عامة ، وإنما تهتم بفئة خاصة من الأفراد ، وأيضاً لاتهدف إلى تحقيق ربح وإنما تعمل على رعاية أعضائها .

رابعاً : الإدارة الإستراتيجية :

يتردد حديثاً فى حقل الدراسات والبحوث السياسية والعسكرية تعبیر الإستراتيجية Strategic^(١٢)، لشرح المواقف والتوجيهات العليا فى مواجهة الأحداث أو تحقيق الأهداف المقررة ، كما يستخدم أيضاً تعبیر التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning كنموذج متقدم للتخطيط . ولكن إستخدامها فى المجال الإدارى أحدث مقارنة بالحقل العسكرى والسياسى .

ويعرف Bracker الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية بأنها إستخدام تحليل البيئة ، لتقرير وضع المنظمة في حقل نشاطها ، ومن ثم موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها (١٣) .

وهذا يعنى أن الإدارة الإستراتيجية إحدى صور الإدارة المتقدمة التى تعنى بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ومن أجل التنظيم الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة .

ويشار فى هذا الصدد إلى إختلاط تعبير الإدارة الإستراتيجية بتعبير التخطيط الإستراتيجى لدى بعض الباحثين قاصدين بذلك معنى أو مفهوماً واحداً .

ويؤكد ذلك تعريف Thomas للإستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التى يتم وضعها بطريقة تؤدى إلى خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " (١٤) .

وبصفة عامة يمكن أن نُشير فى مجال الإدارة أو التخطيط الإستراتيجى إلى الملاحظات التالية :

١ - أن الإستراتيجية وسيلة لتحقيق (رسالة المنظمة) فى المجتمع : فلا يمكن لأى منظمة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجيات إلا إذا كانت

رسالتها فى المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا . والمقصود برسالتة هنا Mission تلك الخصائص الفريدة التى تختص بها عن غيرها من المنظمات المماثلة .

وكل منظمة تُحدد رسالتها فى نطاق قدرتها دون نقص أو مبالغة ولكى تكون المنظمة مميزة عن منافسيها ينبغى أن تضع رسالتها فى جملة أو عدة جمل ، مثل (نحن نعمل فى صناعة الإستضافة) أو (الأطفال هم محور أعمالنا وإهتمامنا) ^(١٥).

٢ - أن الاستراتيجية يجب أن توائم بين عنصرين أساسيين :

(العنصر الأول) : خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها الأساسية .

(العنصر الثانى) : خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التى تعمل بها تلك المنظمة .

٣ - أن الإستراتيجية تكون دائما مسئولة عن الأداء الكلى للمنظمة : وهذا

ما يميز الإدارة الإستراتيجية عن الأنشطة الأخرى للمنظمة (التسويق، الإنتاج ، العلاقات العامة...) ، ويكون دور مديرى وظائف المنظمة أن يترجموا الإستراتيجية الكلية على خطط تشغيلية ومجموعة من السياسات حتى تصبح الإستراتيجية موضه التنفيذ .

والإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل من وظائف المنظمة ، هى خطة طويلة المدى لبلوغ

أهداف المنظمة من خطط فرعية مرحلية وسياسات فى إطار توقع المتغيرات فى بيئة المنظمة (١٦) .

٤ - تتأثر الإدارة الإستراتيجية بمجموعة القيم والمتغيرات البيئية المحيطة:
وتعبر القيم عن الأخلاقيات أو المعتقدات الأساسية التى يلتزم بها فريق الإدارة العليا (النزاهة ، الشرف ، الإخلاص ، العمل الجاد ، الإبداع..) وتنفعهم على تفضيل سلوكيات معينة دون أخرى ، وتؤثر على أسلوب بحثهم عن البيانات وتصنيفها وتفسيرها ، وإدراكهم للمعلومات والسلوكيات وجملة ذلك يكفل ثقافة وحضارة المنظمة .

كما تتأثر الإدارة الإستراتيجية أيضاً بعناصر البيئة سواء الداخلية أو الخارجية :

أ - ويقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة هيكل التنظيم وخصائصه والموارد المالية والمادية والبشرية ، ومن ثم يمكن تحديد مميزات المنظمة نقاط ضعفها .

ب- أما البيئة الخارجية فيقصد بها المتغيرات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسوقية . ومن ثم يصبح تحليل البيئة الخارجية ضرورة لتحليل حجم الطلب وإتجاهات العملاء والمنافسة ، حتى تكون الأهداف واقعية وعملية.

التخطيط الإستراتيجي :

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي مجموعة الخطوات التي تقوم
أعضاء المنظمة بوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم وإتخاذ الخطوات
والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ^(١٧) .

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم التخطيط
الإستراتيجي فيما يلي :

١ - التخطيط الإستراتيجي عملية مستقبلية :

يتعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية ، فهو ينظر إلى سلسلة
الأسباب ، وأثر النتائج المتوقعة ، للخيارات والبدائل المطروحة
والتي على ضوءها يتم إتخاذ القرارات المناسبة .

٢ - التخطيط الإستراتيجي خطوات منظمة ومتتالية :

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بوضع أهداف المنظمة وتحديد السياسات
التي من الممكن أن يحقق أهدافها ، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد
من تنفيذها .

٣- التخطيط الإستراتيجي فلسفة ومنهج :

فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن موقف أو منهج تسيطر عليه النواحي الفكرية والتأملية لتصور المستقبل ، وكلما إنتهجت الإدارة العليا نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها .

٤ - التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل :

يربط التخطيط الإستراتيجي بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والخطط التشغيلية قصيرة الأجل في إطار الميزانية المتاح .

مردودات التخطيط الإستراتيجي :

أثبتت التجارب العملية ، والدراسات الميدانية التي أجريت على المنظمات التي تبنت التخطيط الإستراتيجي ، نجاح هذه المنظمات ، وتحقيقها للعديد من الإنجازات والمردودات الإيجابية ، نذكر منها :

- ١- يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات بأسلوب تفكير متميز ، يساهم في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات .

٢- يساعد التخطيط الإستراتيجى فى مواجهة الأزمات الطارئة ، من خلال توقع أى تغيير محتمل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها .

٣- يساعد التخطيط الإستراتيجى على حُسن تَوجيه الموارد المادية والبشرية للمنظمة ، فالتخطيط الإستراتيجى يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الإستثمارية المتاحة للمنظمة. كما يساعد على تحديد أولويات الأهداف ومن ثم توجيه الموارد والإمكانات إلى تحقيق تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .

٤ - يساعد التخطيط الإستراتيجى على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، فالتخطيط الإستراتيجى يعنى بتكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية للوحدات المختلفة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

٥ - يفيد التخطيط الإستراتيجى فى إعداد كوافر الإدارة العليا . من خلال تعرض مديرى الإدارات الوظيفية لنوع التفكير وأساليب المواجهة الإستراتيجية وإكتسابهم للخبرات الإدارية المتقدمة بما يؤهلهم للترقى للكوافر العليا .

٦ - يساعد التخطيط الإستراتيجى على زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .

وهكذا أمكننا من خلال هذا الفصل من هذا الكتاب أن نعرض لمفهوم الإدارة ، والإدارة العامة ، والإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف على الأسس العلمية لكل منها بوصفها على درجة هامة من الضرورة اللازمة لدارس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط لأنشطة العلاقات العامة بصفة خاصة .

وننتقل بعد ذلك إلى توضيح مفهوم عملية التخطيط بالعمق اللازم للإحاطة بالأسس والمبادئ المؤهلة لإكتساب مهارة التخطيط للعلاقات العامة.

مراجع الفصل الأول

- ١ - سعيد محمد المصرى : التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٩م) ص ٣ .
- ٢ - المرجع السابق : ص ٣ ، ٤ .
- ٣ - على السلى : الإدارة المعاصرة ، (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٧٧م) ، ص ١٧ ، ١٨ .
- ٤ - المرجع السابق ، ص ١٧ .
- ٥ - عبد الكريم درويش ، ليلى تكللا : أصول الإدارة العامة ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٥م) ، ص ٥٧ .
- ٦ - المرجع السابق ، ص ٦٩ ، ٧٠ .
- ٧ - محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، الطبعة الخامسة (الإسكندرية : المكتب العربى للحديث ، ١٩٨٦م) ، ص ٢٠ ، ٢١ .
- ٨ - عبد الكريم درويش ، ليلى تكللا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .
- ٩ - أبراهيم درويش : الإدارة العامة ، فى النظرية والممارسة ، الطبعة الرابعة (القاهرة : مطابع الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٨م) ، ص ٥٧ .

١٠- عبد الكريم درويش ، ليلى تكللا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

١١- المرجع السابق ، ص ٧٠ .

١٢- تعنى كلمة Strategic فى القاموس: الجزء من خطة ، وخاصة فى المواقف العسكرية أو السياسية أو إدارة الأعمال ، أو تستخدم فى الحروب : كمواد أو أسلحة إستراتيجية توجه إلى مواقع العدو ؟ أما كلمة Strategy فهى مهارة التخطيط لتحريك الجيوش أو التجهيزات فى الحروب . أو سلسلة التخطيط الجيد لأعمال تحقق الهدف ، خاصة النجاح فى مواجهة خصم أو ند أنظر :

Longman Dictionary of Contemporary English : 3 ed, edition 1995, P . 1422 .

13- Bracker Jeffery :

The Historical Development of the Strategic Management concept , Academy of Management Review, 1980 , Vol. 5, No. 3, P. 219.

14- Thomas , J. G : **Strategic Management : Concept , Practices and cases** , N.Y. , 1988, Harper and Row Publishers, P. 187 .

١٥ - إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات

تطبيقية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٠م) ، ص ٢٥ - ٣٠

١٦ - أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات ، فى الصناعة والخدمات ، الطبعة الرابعة ،

17- Pfeiffer William : Applied . ص ٨٩ . (القاهرة : بدون ناشر ، ١٩٩٩م) ،

Strategic Planning ,1993 , Mc Graw Hill , Inc., P. 35 .

الفصل الثانى

الفصل الثانى

الأسس العلمية لعملية التخطيط

تتطوى العملية الإدارية على دورة نشاط متكاملة تشمل الأنشطة

التالية :

- التخطيط .
- التنظيم .
- القيادة .
- إتخاذ القرارات .
- الإتصالات .
- الرقابة .

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط يأتى على رأس الوظائف (الأنشطة) الإدارية المختلفة ، على أساس أن التخطيط هو الذى يجعل العملية الإدارية هادفة وموجهة إلى غرض ممكن التحقيق . ومع ذلك لا يوافق البعض على تقسيم العملية الإدارية وإعتبار التخطيط أولى مراحلها، ويوضح ذلك بأن التخطيط ليس مرحلة (محددة) فى العملية الإدارية ، وإنما هو وظيفة مركزية تقع على عاتق الإدارة العليا ، ولا تنتهى هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال أنشطة الإدارة التى تحمل التخطيط إلى الواقع العملى^(١) .

كذلك يمكن أن نُشير على تصنيف (التخطيط) من قبل العديد من علماء الإدارة ضمن الوظائف القيادية ، كما يُصنف أيضاً ضمن الوظائف الذهنية فى العملية الإدارية ^(٢).

والتخطيط عملية فكرية - بلا جدال - تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التى تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها ، وتحديد معوقاتها والتغلب عليها .

ولم يعد التخطيط عملية صعبة - على الرغم من الجهد والخبرة المطلوبتان لإنجازه - ولكن غاية الأمر أنه يحتاج على قدرات وإمكانيات من المفروض توافرها فى القيادات الإدارية .

أولاً : تعريف التخطيط :

يُقصد بالتخطيط مجموعة الأنشطة والترتيبات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى ^(٣) . ولذلك فالتخطيط هو منهج الإستعداد للمستقبل وما يتوقع أن يقع فيه من تغيرات . ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية من الضرورى القيام بها وهى ^(٤) :

- ١ - الإتفاق على رسالة المنظمة ، كما يحددها المجتمع ، والقيم والتقاليد التي تحكم سلوك القيادة ، ونتائج تقييم البيئة الخارجية من فرض وتحديات، ونتائج تقييم ملف قدرات المنظمة .
- ٢ - رسم الإستراتيجيات والخطط التفصيلية أو المسارات التي يجب أن تتجهها المنظمة لمواجهة ما قد يحدث أو ما تستهدفه في المستقبل .
- ٣ - مراجعة الخطط أثناء التنفيذ وتعديلها كما دعت الحاجة على ذلك .

وللتعرف على مزيد عن ماهية التخطيط ينبغي أن نُحدد المقصود بالخططة - الأهداف - السياسات .

- أ - الخططة : هي الطريقة المُتلى لتحقيق هدف معين وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية .
- وإذا كان التخطيط عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل على تحقيقه ، فالخططة هي الدليل المادى للفكر الإدارى، أى الناتج المادى للعملية الذهنية التخطيطية ، والخططة هي أيضاً إلزام بإتباع مسار معين للتصرفات فى المستقبل .
- وتبدو أهمية هذا التمييز فى أن الكثير من القيادات الإدارية تقوم بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلى خطط مرسومة ومُحددة للتصرفات فى المستقبل .

ب - الأهداف : الهدف هو الغرض أو الغاية التي يُراد تحقيقها . وهو بذلك يُمثل حقيقة وواقعاً يُرجى الوصول إليه . ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشئ للمنظمة . وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجه إليه كل نشاط ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه^(٥) .

ويلزم أن تتوافر في الهدف الشروط التالية :

- أن يكون مشروعاً . ومتفقاً مع الإتجاهات العامة ، والقيم التي يتمثل بها المجتمع .
- أن يكون مقبولاً . لدى العاملين بالمنظمة ، وأن يتلاءم مع أهداف الشخصية وأن يشعروا بالإرتباط به حتى يتحقق تعاونهم المستمر في العمل على تحقيقه .
- أن يكون واضحاً ومعلوماً . لدى جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .
- أن يكون واقعياً لاخيالياً . بمعنى أن يكون قابلاً للتحقيق وفي حدود القدرات والطاقات والإمكانات المتاحة .

ج - السياسات : إذا كان (الهدف) يُمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تُمثل مجموعة القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصلة إلى الهدف ، فبينما الهدف يوضح مانريد أن نُحققه ، توضح السياسات كيفية التنفيذ . وعلى هذا الأساس

نُعرف السياسة بأنها : " مجموعة القواعد والنظم التي تحكم سير العمل، والمُحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " (٦) .

وتحقق السياسة المزايا التالية :

- توضيح الأفعال . وما يمكن أن يتكون عليه التصرفات ، وتحديد منهاج العمل .
- إعفاء المديرين من التدخل المستمر . لإتخاذ قرارات أو شرح مايجب أن يتبع .
- إيجاد اتفاق عام ووحدة اتجاه . فيما يتعلق بالتصرفات والبحث في المشاكل .
- ربط النشاط بالأهداف . بما يؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة .

وتختلف السياسات في شمولها ومداهها . وبالتالي تأثيرها على عمل الإدارة ولكن القاعدة الأساسية هي ضرورة وجود (سياسة) واضحة معلنة في كل مجال من مجالات العمل بالمنشأة مثل :

- سياسة التسويق .
- سياسة التسعير .

- سياسة الرواتب والأجور .
- سياسة الإنتاج .
- سياسة التمويل .

ويمكن أن نُجمل كل ما سبق حول ماهية التخطيط فى الحقائق التالية^(٧) :

- التخطيط يأتى أولاً .. إن وظائف الإدارة الأخرى تساعد على تنفيذ الخطة ومن ثم لابد أن يتم إعداد الخطة أولاً قبل الإلتزام بأى شئ آخر .
- التخطيط الشامل .. لكى يكون للتخطيط معنى لابد وأن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل فى المنظمة حتى يتوفر التجانس والتوافق بين عناصرها المختلفة ، ومن ثم نتجه نحو هدف واحد أو (أهداف مشتركة) بلا تناقض أو تعارض .
- التخطيط العملى .. ينبغى أن تكون الخطط واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ، حتى تكون فعالة ومُجدية ، وبالتالي فإن الحكم على كفاءة التخطيط يكون بقياس النتائج التى تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها .
- التخطيط احتمالى .. أى خطة لايمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظراً لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنظمة . ومن ثم يجب أن تراعى الخطة احتمالات تغير الظروف ، ويكون لها بدائل يمكن الإعتماد عليها فى كل حالة .

- التخطيط التزام .. إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولاشك أن استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها .

- التخطيط يؤسس على معلومات .. يقع العبء الأساسى فى عملية التخطيط على توافر المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الإقتصادى وفرص الإستثمار ومن ثم لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة .

ثانياً : أهمية التخطيط :

العملية الإدارية بدون تخطيط تصبح عملية باهظة التكاليف ، فالتخطيط هام وضرورى لكل منظمة ، وترجع أهميته للأسباب التالية :

١ - أنه أسلوب علمى .. لإكتشاف المشكلات وتحليل أسبابها ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها قبل تفاقمها .

٢ - أنه نشاط نوى معنى .. فالعاملون يعملون فى إطار خطة عمل هادف . وهو يساعد على تحقيق رضاهم وزيادة إنتاجهم .

٣ - أنه يحدد أهداف واضحة للعمل .

٤ - أنه أسلوب منظم للعمل .. فالتخطيط يُحدد مراحل العمل ، والخطوات التى تتبع ، والطريق الذى يسلكه العاملون ، وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف ..

٥ - أنه يهتم بتوفير إمكانيات العمل .. وسبل الحصول عليها ، والتنسيق بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلق بالهدف .

- ٦ - أنه يحقق الرقابة - الداخلية والخارجية - على التنفيذ .. ويسهل متابعة والوقوف على المشكلات التي تعترضه والتدخل أولاً بأول لحلها .
- ٧ - أنه يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات .. ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع على أن الأمور التي تهمهم قد حُـسب حسابها وأُعدت عدتها .

ثالثاً : أنواع التخطيط :

- هناك عدة تقسيمات للتخطيط تختلف باختلاف المعيار الذي يبنى عليه التقسيم :
- ١ - التخطيط من حيث الموضوع .. أى من حيث محل التخطيط فهناك تخطيط إقتصادي ، وآخر إداري ، وإجتماعي ، وسكاني ، وإعلامي ، وتعليمي ... إلخ .
- ٢ - التخطيط من حيث الهدف .. فهناك تخطيط للسياسات وتخطيط للوسائل والأدوات ، والتوجيه ، وإعداد العاملين وتنميتهم ... إلخ .
- ٣ - التخطيط من حيث نطاقه .. فهناك التخطيط الشامل ، والتخطيط الجزئي .
- ٤ - التخطيط من حيث الزمن .. فهناك التخطيط طويل المدى ، ومتوسط المدى وقصير المدى .

٥ - التخطيط من حيث المستوى .. فهناك التخطيط الإستراتيجي الذي تهض به القيادات العليا ، وهناك التخطيط التكتيكي وهو تطبيق للتخطيط الإستراتيجي ، ثم التخطيط التنظيمي .

ويمكن أن نعرض لأنواع أخرى من التخطيط وفقاً للأبعاد التالية :

- ١ - التخطيط الوظيفي .. ويشمل مجموعة الخطط الخاصة بأنشطة المنظمة كالإنتاج والموارد البشرية ، والعلاقات العامة ... إلخ .
- ٢ - التخطيط التنظيمي .. ويشمل مجموعة خطط للمنظمة ككل ، وأخرى للفروع ، ثم للإدارات ، ثم للمشروعات الخاصة .
- ٣ - تخطيط العناصر .. ويشمل خطط رسالة المنظمة ، والأهداف والسياسات والبرامج والميزانيات .

رابعاً : مراحل عملية التخطيط :

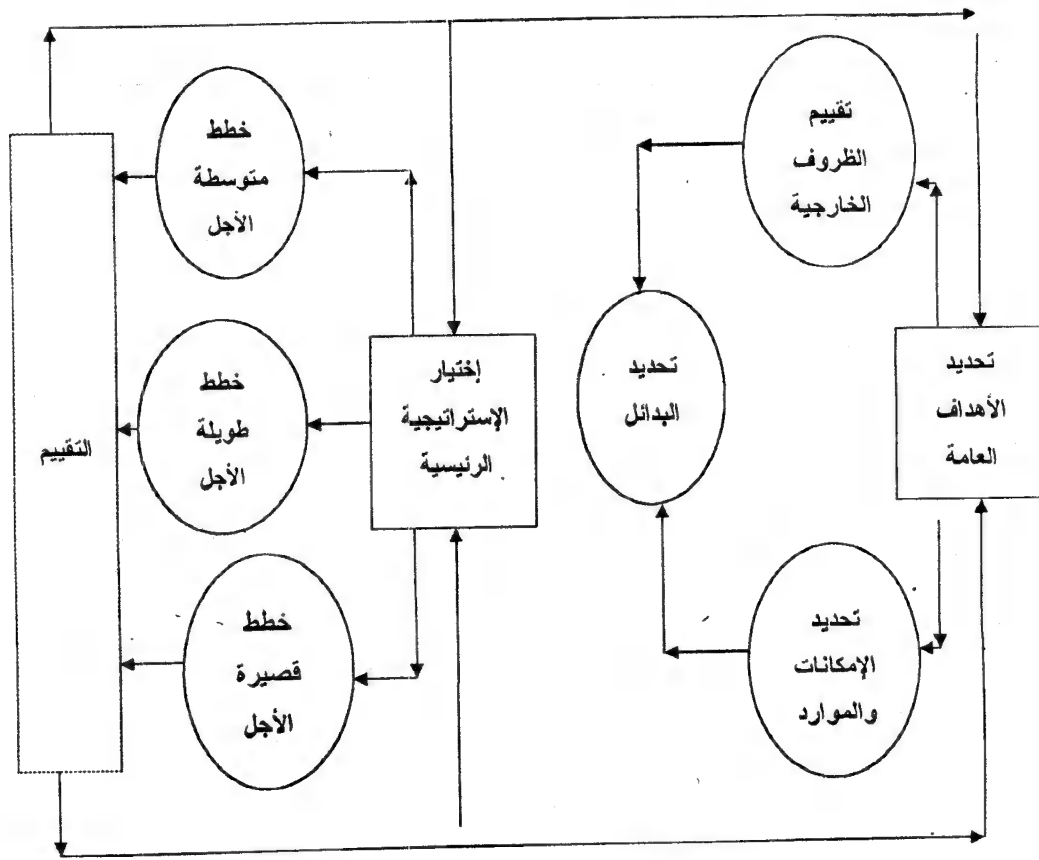
يهتم التخطيط الإستراتيجي - كما قدمنا في الفصل الأول - بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، وبشكل عام فإن التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيقه أفضل النتائج .

فالخطة الإستراتيجية موجودة في كل منظمة - أو يجب أن تكون موجودة - بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها . كما توجد خطة إستراتيجية لكل وظيفة من وظائف المنظمة .

أما التكتيكات فهي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات . وهي أكثر تحديداً من الإستراتيجيات . وهو ما يحتاج إلى خطط أكثر تفصيلاً وتحديداً وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف .

وهكذا يمكن تصور وجود تداخل في عمليات التخطيط الواجبة بكل منظمة وإدارتها المختلفة ، وهذا ما يعرف بالمدخل المتكامل للتخطيط ولذلك يرى البعض ضرورة تقسيم هيكل التخطيط إلى مجموعات أو قطاعات ثلاث رئيسية^(٨) :

- ١ - الخطط الإستراتيجية .
 - ٢ - البرامج متوسطة الأجل .
 - ٣ - الخطط التفصيلية قصيرة الأجل والميزانيات .
- والجدول التالي يوضح معايير التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي .



المدخل المتكامل للتخطيط

ولمزيد من التوضيح عندما يسأل مدير المنظمة (أو أحد القيادات العليا) نفسه سؤالاً فحواه إلى أين ينبغي أن تتوجه المنظمة ؟ فهو سؤال عن إستراتيجية المنظمة التي يجب أن يعمل وفقاً لها .

فالإستراتيجية .. هي ما الذي ترجوه المنظمة لكيانها في المستقبل .. ولكن كيف تصل على ذلك ؟ فهذا هو التخطيط طويل المدى أو العمليات التشغيلية التي يجب أن تتشغل بها المنظمة .

فالإستراتيجية تقدم لنا صورة المنظمة كما نرغب أن تبدو في المستقبل ، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع . وتعرف الإستراتيجية على أنها الإطار المرشد لمجموعة البدائل أو الاختيارات التي تحدد طبيعة المنظمة واتجاهاتها^(٩) .

معايير التميز بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي (١٠)

نوعية التخطيط		
معايير المقارنة	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوى التنظيمي	قمة التنظيم	المستويات الأدنى
مدى الانتظام والدورية	مستمر ولكنه غير منتظم	دوري وبجدول ثابت
أهمية القيم الموضوعية	محدودة	عالية
عدد البدائل المتاحة	كبير	محدود
عنصر عدم التأكد	كبير	محدود
طبيعة المشكلات التي يتم التعامل معها	غير محددة ومتنوعة	محددة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
الإطار الزمني للخطط	الأجل الطويل	الأجل القصير
درجة الشمولية	تشمل المنشأة ككل	تتخصص في مجال أنشطة محددة
مرجعية الخطط	أصلية	التخطيط الإستراتيجي
درجة الخطط	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
درجة التفاصيل	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
نوعية من يقومون بها	الإدارة العليا والأخصائيين (عدد محدود)	الإدارة التنفيذية (عدد كبير)
سهولة التقييم	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وقابلة للنقاش	يرجع فيها إلى الخبرة السابقة
المنظور	المنشأة ككل	المجالات الوظيفية

ولبيان علاقة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الأخرى ، نعرض

الجدول التالي :

الإستراتيجية		ماذا	
واضحة	غير واضحة	كيف	
(١) إستراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى وسوف تُحقق فى المستقبل	(٢) إستراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح فى الماضى ولكن يشك فى أنها ستحققه فى المستقبل	فعالة	عمليات التخطيط
(٣) إستراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت بعض الوقت فى الماضى ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح فى المستقبل مشكوكاً فيه	(٤) إستراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل فى الماضى وسوف تحققه فى المستقبل	غير فعالة	عمليات التخطيط

وسواء كان التخطيط إستراتيجياً أو تكتيكياً (التخطيط الجارى - تخطيط العمليات) فهناك منطق واحد يحكم النوعين ينبغى أن يسير عليه المخططون وهو ما يطلق عليه (عمليات التخطيط) .

وقد أجتهد علماء الإدارة فى تقديم نماذج كثيرة لعملية التخطيط ، ولكن عموماً فإن عملية التخطيط تشبه عملية التخطيط لرحلة طيران ، فهى تبدأ بتحديد الهدف (محطة الوصول) ، ثم نظرة شاملة للظروف المحيطة بالمنظمة (الظروف الجوية والمناخية) ، ثم مراجعة الإمكانيات المتاحة من أفراد وأموال ومعدات ، وماقد تعانيه من مشاكل أو عوائق (فحص الطائرة فنياً والتأكد من توفير الوقود والمهمات والأغذية ... إلخ) .

وعلى ذلك فإن عملية التخطيط تحاول إختيار أفضل طريق تسير فيه المنظمة لتحقيق أهدافها (قائد الطائرة يفعل نفس الشيء حيث يختار الطريق والارتفاع والسرعة المناسبة لضمان الوصول بسلام إلى محطة النهاية) وعلى هذا الطريق الرئيسى تُحدد عملية التخطيط النقاط الفرعية والتفاصيل الدقيقة للآداء (محطات التوقف والتزود بالوقود ... إلخ قبل الوصول لنقطة النهاية) . كذلك تتضمن عملية التخطيط تحديد نقاط المراجعة والتقييم التى يعتمد عليها المدير لكى يتأكد من دقة التنفيذ (كما يراجع قائد الطائرة قياسات الضغط والارتفاع ومؤشرات السرعة ...) .

وبصفة عامة يمكن حصر عملية التخطيط فى الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف المرغوب فى تحقيقها فى المسائل .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات و السياسات و الخطط التفصيلية الأخرى اللازمة لتحقيق الأهداف .

الخطوة الثالثة : بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ الخطط .

الخطوة الرابعة : تصميم نظم الرقابة التي ستوفر للمنظمة المعرفة اللازمة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التي رسمت عليها .

الخطوة الخامسة : تعديل وتطوير الخطط وفقاً لنتائج التنفيذ التي تكشفها عملية الرقابة والتغذية العكسية .

ويلاحظ أن عملية التخطيط عملية مستمرة في ذاتها ، وتستلزم بالضرورة توافر قدر من (المرونة) التي يمكنها من تطوير الخطط لتحقيق أقصى فعالية في إطار الظروف المحيطة بأقل آثار سلبية مترتبة على التطوير .

خامساً : الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط في المنظمات :

ما زالت عملية التخطيط تواجه - ولا سيما في منطقتنا العربية ودول العالم الثالث - العديد من الصعوبات التي تعرقل وظيفة التخطيط ، ومن أهم هذه العوائق :

١ - صعوبة التحكم في المتغيرات البيئية :

حيث يفاجأ السوق بأحد أو بعض القرارات أو الظواهر الإقتصادية أو الإجتماعية التي توقف أو تلغى الخطط السابق تحديدها .

٢ - مقاومة التخطيط :

ولاسيما الخطط التي تهدف إلى تغيير النظم والإجراءات والقواعد التي لها جذور متأصلة واعتاد عليها الإداريون .

٣ - ارتفاع تكلفة التخطيط :

الأصل أن التخطيط يعد نوعاً من الإستثمار الحاضر الذي تعود آثاره على المستقبل ولكن أحياناً ترفض القيادات الموافقة على الإعتمادات المطلوبة للتخطيط .

٤ - الآزمات الفورية وأثرها على التخطيط طويل الأجل :

٥ - أن التخطيط من الصعب تعلمه :

فالتخطيط مهمة صعبة . فهو يحتاج على قدرات متميزة على الابتكار والتخيل والتحليل والاختيار الرشيد ، والإلتزام وسعة الأفق وغيرها من المهارات التي يجب أن يمتلكها المخططون .

سادساً : تنميط تنظيم العملية التخطيطية :

١ - وضع العملية التخطيطية فى وحدة مركزية :

إنشاء إدارة مركزية واحدة تكون مهمتها رسم الخطط لجميع المجالات الوظيفية ، وتكون مهمتها أيضاً التنسيق بين هذه الخطط ووضع إطار متكامل لها .

ويوجد هذا النمط في الشركات ذات المنتج الواحد . والتي تطبق التنظيم الوظيفي بصفة رئيسية ، وتلجأ الشركات لهذا النمط في حالة عدم توافر عدد كاف من المخططيين ذوي الكفاءات المتميزة .

٢ - نمط لامركزية التخطيط :

طبقاً لهذا النمط تكون العملية التخطيطية موزعة على كل مجالات النشاط بالإضافة إلى وجود وحدة مركزية تكون مهمتها تنسيقية وتكاملية . وتتحقق أقصى مزايا هذا النمط في الشركات التي تنتوع منتجاتها وخطوط إنتاجها.

في هذا النمط المخططون في الوحدات المركزية بدورهم تماماً كما لو كانوا يعملون كمخططين للمنظمة ككل .

ويتوقف إختيار هذا النمط أو ذاك على حجم المنظمة ، وفي كل الأحوال يجب تواجد نوع من التنسيق لتحقيق التكامل التخطيطي على مستوى المنظمة ككل .

مراجع الفصل الثانی

- ١ - إبراهيم درويش : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .
- ٢ - يُحدد البعض (الوظائف القيادية) فى : السلطة ، القيادة ، إتخاذ القرارات ، التخطيط . كما يُحدد البعض (الوظيفة الذهنية) فى : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة .
- ٣ - عبد الكريم درويش ، ليلى ت كلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٠٦ .
- ٤ - سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص ٧ .
- ٥ - عبد الكريم درويش ، ليلى ت كلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٠٨ .
- ٦ - المرجع السابق ، ص ٣٠٩ .
- ٧ - سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .
- ٨ - بنيامين ب . تريجو ، جون و . زيمرمان : إستراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها . ترجمة إبراهيم على البرلس ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٨) ، ص ١٨ .
- ٩ - سعيد المصرى : التنظيم والإدارة ، مرجع سابق ، ص ٦١ .

الفصل الثالث

الفصل الثالث

التخطيط لوظيفة العلاقات العامة

أصبحت مكانة وظيفة العلاقات العامة سواء في المنظمات الخاصة (مجال إدارة الأعمال) ، أو المنظمات الحكومية (مجال الإدارة العامة) وظيفة أساسية وحيوية تساهم وبإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال العمل على خلق صورة ذهنية حسنة في أذهان جماهيرها .

ومن المسلمات الأساسية الآن أن العلاقات العامة كوظيفة داخل المنظمة، تؤدي دورها في إطار منظومة الأنساق المختلفة التي تتكون منها المنظمة . فالعلاقات العامة لاتعمل في فراغ ، ولكنها تعمل (كوحدة) من وحدات المنظمة لها مسئولياتها في إطار التنظيم العام ، وهي في نفس الوقت تعمل كنسق تنظيمي للعلاقات مع الوحدات الأخرى مثل شئون الأفراد والتسويق ، والشئون المالية ، والمشتريات ... إلخ ومن مزيج هذه العلاقات يتحقق التوازن الإقتصادي والإجتماعي والسياسي للمنظمة .

ولم تبلغ العلاقات العامة مكانتها المشار إليها آنفاً إلا من خلال جهود نخبة من الممارسين الأفذاذ ، كان معظمهم من الأساتذة الجامعيين في مجال الإدارة والعلوم الإجتماعية ذات الصلة ، وكان رائدهم في العمل ترسيخ مفهوم العمل العلمي في تنظيم وإدارة نشاط العلاقات العامة ، وقد أثبتت التجارب والممارسات العلمية إن عدم إتباع مثل هذا الأسلوب العلمي

يؤدى إلى دوران الإدارة فى مهامات العمل اليومى ، والإفتقار إلى النظرة التخطيطية الشاملة التى تتوقع الحدث قبل وقوعه وترسم الخطط والبرامج بغية التصدى لأية إجتمالات قد تؤثر فى سمعة المنظمة داخليا وخارجياً .

أولاً - طبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية :

من التعاريف الشاملة والمستقرة للعلاقات العامة ذلك التعريف الذى وضعته جمعية العلاقات العامة الدولية ، والذى يحددها بأنها " الوظيفة المستمرة والمخططة للإدارة ،والتي تسعى بها المنظمات - باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها - إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والآداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها باستخدام الإعلام الشامل المخطط "

ومن هذا التعريف تتضح خصائص طبيعة وظيفة العلاقات العامة ،
والتي تتمثل فيما يلى :

- ١- العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل المنظمات تسعى لتحقيق علاقات طيبة فى التعامل مع الجماهير .
- ٢- العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا فى المنظمة .
- ٣- العلاقات العامة وظيفة مخططة ، تعتمد على التخطيط كأسلوب لبلوغ أهدافها .

٤- " الإتصال " نشاط أساسى لوظيفة العلاقات العامة ،لأن العلاقات العامة هى عملية إتصال بال جماهير بالدرجة الأولى .

٥- تعتمد العلاقات العامة على فنون أو أنشطة الإتصال المختلفة (من إعلام ودعاية وإعلان) فى كسب تفاهم وتأييد الجماهير بنوعيتها .

والعلاقات العامة بهذه الخصائص تصبح وظيفة هامة وحيوية للقيادة العليا بأى منظمة - خاصة أو حكومية - حيث توفر لها الإتصال الفعال مع كافة الهيئات والمنظمات ذات الصلة بطبيعة نشاط هذه المنظمة سواء على مستوى المجتمع المحلى أو القومى أو الدولى.

وإذا سلمنا بالطبيعة الإدارية لوظيفة العلاقات العامة فى المنظمات الحديثة ، فإنه يترتب على ذلك إلتزام مدير العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف التى يقوم بها مدير أى وظيفة من وظائف المنظمة ، وهى مجموعة الوظائف التى يطلق عليها (وظائف القيادة) ، أو (الوظائف الذهنية) لمدير الإدارة وهى :-

١- التخطيط : ويشمل تحديد الأهداف ، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها على ضوء الحقائق والمعلومات المتوافرة ،وما هو متوافر من موارد بشرية ومادية.

٢- التنظيم : ويشمل تحديد عد من الوظائف لكل مستوى وظيفى معين .

٣- إتخاذ القرار : وهى إختيار البديل الأمثل أو الأفضل من جملة بدائل
لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤- التوجيه والتنسيق : وهو نشاط المدير المستمر لإرشاد المرؤوسين
وتتمية روح الفريق بينهم حتى يتحقق الإنسجام بينهم وفق الخطة
المرسومة .

٥- الرقابة : وتشمل متابعة العمليات التشغيلية وتنفيذ البرامج فى حدود
الخطة المقررة .

بذلك يصبح مدير العلاقات العامة - شأنه شأن أى مدير إدارى - يلتزم
بالأسس العلمية للإدارة فى مجال العلاقات العامة ، وفيما بين إدارته
وغيرها من الإدارات الأخرى بالمنظمة . ونركز هنا ولأغراض هذه
الدراسة على الوظيفة الخاصة بالتخطيط .

ثانياً - مفهوم التخطيط فى مجال العلاقات العامة :

تخضع العلاقات العامة - كوظيفة إدارية ضمن الإدارية المختلفة
داخل أى منظمة - لمقتضيات التخطيط ، على أنه يجب أن نلاحظ أن
عملية تخطيط العلاقات العامة تأتى فى إطار عملية التخطيط الشاملة التى
تهتم بها المنظمة ، وتتكامل مع عمليات التخطيط الجزئى للوظائف الإدارية
الأخرى كالإنتاج والتسويق والشئون المالية والأفراد ... إلخ .

لقد أصبحت العلاقات العامة نشاطاً هادفاً ، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط بمفهومه العلمى ، فلا بد من صياغة خطة متكاملة إذا كانت هناك قناعة كاملة بالإستثمار الأمثل للعلاقات العامة . ويتوقف نجاح العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها ، على الإستراتيجية التى وضعت لبلوغ تلك الأهداف ، وعلى نكاء الحملات الإعلامية التى تترجم هذه الإستراتيجية.

وإذا كان التخطيط فى جملته مجموعة من المراحل والخطوات التى تنتهجها الإدارة لمواجهة ظروف المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية ، فإنه من المنطقى أن يبدأ بالتفكير ومحاولة (التنبؤ) بما يمكن أن تكون عليه ظروف المنظمة وأحوالها خلال هذه الفترة المستقبلية ، مع الأخذ فى الاعتبار بالظروف والمتغيرات البيئية المحيطة التى يمكن أن تكون لها تأثيراتها على طبيعة المنظمة فى المستقبل ، وكذلك توفير الإمكانيات والموارد والجهود البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة .

ويحقق التخطيط للعلاقات العامة المزايا التالية :

- ١- الإبتعاد عن عشوائية الأداء، أو ما يطلق عليه العمل وفق سياسة (ردالفعل) ، " ولعل أخطر ما يواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية فى وقت القائمين عليها مما لا يترك لهم الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية " (١) .

- ٢- تخطيط نشاط العلاقات العامة يؤدي إلى تبني برنامج متكامل ، يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ومرتبطة بأهدافها ، مما يؤكد قدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية فى أداء المنظمة ، ويؤدى من جهة أخرى إلى كسب تأييد إدارة المنظمة وثقتها فى وظيفة العلاقات العامة .
- ٣- التحديد الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحسن إستخدامها وتوجيهها .
- ٤- يؤدى تخطيط أنشطة العلاقات العامة إلى إمكانية التنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية التى يتوقع حدوثها ، ومن ثم تخطيطها وتقليل أو تجنب آثارها إلى أننى حد ممكن .
- ٥- يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفى الإدارة على تفهمها ويسعون إلى تحقيقها ، وتنفيذها عن قناعة ، وفى التوقيت الزمنى المحدد لها.
- ٦- يسهل التخطيط مهمة مدير العلاقات العامة ، فى إتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتقييم والتقويم .
- ٧- تفعيل عملية الإتصال (الداخلى) حيث تتساقب المعلومات عن الأهداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الإتصال وفى كل الإتجاهات بين القيادات والمرووسين فى إدارة العلاقات ، وبينها وبين الإدارات الأخرى فى المنظمة .

٨- تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الإتصال (الخارجي) حيث تُعد خطة العلاقات بمثابة وعد للجمهور بالتزام إدارة العلاقات بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره (٢) .

ولاشك أن أهمية التخطيط للعلاقات العامة قد إزدادت فى العصر الحديث، ولاسيما مع توافر المردودات الإيجابية لثورتى التكنولوجيا والمعلومات ، والمعطيات التقنية التى عملية التخطيط بالمعلومات والآليات التى تُفعل من عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة . وكمثال بسيط على ذلك فإن توافر التجهيزات الإلكترونية من أجهزة الحاسب الإلكترونى وملحقاته ، والنهائيات الطرفية للإدارات والوحدات الفرعية لإدارة العلاقات، وبينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة يسهم فى تسريع وتفعيل الأداء وتحقيق المراحل الزمنية المختلفة لخطط العلاقات العامة .

هذا فضلاً عن أن تنظيم عملية توصيل المعلومات الكافية للجماهير يؤدى إلى توافر الخلفيات الكاملة التى تسمح بتفسير أية قرارات تتخذها الإدارة ، مما يؤدى إلى حمل الرسالة الإعلامية إلى النوعيات المتعددة للجمهور .

ولتحقيق فعالية التخطيط وترشيده فى مجال العلاقات العامة ، يُشير خبراؤها إلى أهمية أن تتناول الدراسات المستمرة العديد من الإعتبارات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة وجماهيرها على النحو التالى (٣) :

١- نظرة باحثة إلى الخلف : للتعرف على العوامل التي قادت إلى الموقف المطروح للدراسة .

٢- نظرة متعمقة إلى الداخل : للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط على ضوء أهداف المنظمة .

٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة : لدراسة المواقف التي تعرضت لها المنظمات التي تمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المنظمة مع دراسة الظروف السياسية والاجتماعية والإقتصادية السائدة .

٤- نظرة طويلة جداً إلى الأمام : حيث يمكن التعرف على أهداف المنظمة، والعمل على وضع خطط العلاقات العامة التي تتوافق مع هذه الأهداف، والعمل على تنفيذها .

ثالثاً - مقومات التخطيط الجيد للعلاقات العامة :

يمكن رصد مجموعة من المقومات أو الدعائم التي يجب توافرها - عند التخطيط للعلاقات العامة - حتى يتحقق النجاح لخطة العلاقات العامة ، ومن هذه المقومات :

١- الحصول على تأييد الإدارة العليا : وتتمثل أهمية ذلك في أن قناعة قيادة المنظمة بدور ووظيفة العلاقات العامة هو (القوة الدافعة) لخطة العلاقات العامة الذي يوافر لها الدعم المعنوي والثقة بين الوظائف الأخرى بالمنظمة .

وافتقاد هذا التأييد يؤدي إلى عدم توفير المخصصات المالية والبشرية اللازمة ، فضلاً عن عدم تعاون الوحدات الإدارية الأخرى داخل

المنظمة مع إدارة العلاقات العامة ، والإحباط الذى يلحق بالعاملين فى العلاقات العامة أنفسهم مما يضعف من درجة مساهمتهم فى تنفيذ الخطة.

٢- التكامل والشمول : ويقصد (بتكامل) خطة العلاقات العامة عدم تعارض خططها أو برامجها الفرعية مع الخطة الإستراتيجية لها . حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة دون حدوث أى تضارب أو تناقض بينهما .

كما يقصد (بالشمول) ضرورة تغطية خطة العلاقات العامة لجميع أوجه النشاط ، فأى خلل أو إهمال فى تخطيط أحد هذه الأنشطة سوف يؤثر على درجة فعالية الخطة ، وفقدان درجة التناسق والتوازن بين أجزائها.

٣- المشاركة الجماعية فى إعداد الخطة : لا يكفى مجرد توفير الإمكانيات (المادية) لنجاح الخطة ، بل يجب الإهتمام (بالإمكانيات البشرية) ليس من حيث توافر الكم والنوع المطلوب لتنفيذ الخطة فحسب ، بل وجوب مشاركة هؤلاء فى إعدادها وتنفيذها .

ويتحقق ذلك بالتعرف على الآراء والمقترحات التى يقدمها جميع العاملين ، مما ينمى لدى الأفراد - على المستوى التنفيذى - الشعور بالمسئولية ، ويزيد من درجة حماسهم .

كما أن طبيعة وظيفة العلاقات العامة تتسم بالتنوع مما يتطلب خبرات ومعارف متنوعة لا تتوفر فى فرد واحد ، ومن ثم يجب أن يشترك فى

تخطيط أنشطة العلاقات العامة مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات
المتعددة .

٤ - الزّمان الفورية وأثرها على التخطيط طويل الأجل : يلعب الزمن دوراً هاماً في أداء وظيفة العلاقات العامة ، حيث تتعامل مع الأحداث بصورة فورية . فيجب توفير الزمن الكافي لإجراء الدراسات المبدئية ، التي تتضمن سلامة ودقة التنبؤ والتقدير ، كما يجب وضع جدول زمني لمراحل تنفيذ الخطة ، من خلال تحديد الوقت الكافي لكل مرحلة يتاح تحقيق الأهداف المطلوبة .

وتظهر أهمية تحديد التوقيت المناسب لخطة العلاقات العامة في ضرورة مواكبة الأحداث (أثناء تنفيذ الخطة) بمعنى ألا تتأخر هذه الخطة أو تسبق الأحداث التي وضعت من أجلها .

ويرتبط بهذا العنصر أيضاً أهمية الالتزام بالتنسيق الزمني عند استخدام عدة وسائل إعلام في تنفيذ الخطة لكي تضمن زيادة درجة تأثيرها، وضرورة تفسير مواقف المنظمة للجمهور في الوقت المناسب. وأخيراً فإنه يجب أن يتناسب زمن تنفيذ الخطة مع طبيعة أهدافها . بمعنى أن الخطة قصيرة الأجل مثلاً تفقد أهميتها لو حققت في زمن طويل نسبياً ، فمن المعروف أن الأحداث التي تعد أساسية اليوم ، تفقد أهميتها بإنقضاء الزمن الذي أعدت من أجله .

٥ - توفير درجة مناسبة من المرونة : إذا كانت القاعدة الأساسية فى التخطيط هى :

الثبات والاستقرار ، إلا أن هذا لايعنى عدم توفير درجة من المرونة لخطة العلاقات العامة ، لأن المستقبل يتسم بعدم التأكد (الظروف البيئية المحيطة) ويقصد بالمرونة هنا قدرة الخطة على استيعاب أى تعديلات نظراً لمواجهة الظروف المتغيرة . على أن يكون ذلك فى أضيق الحدود .

٦ - الإستمرار والتركيز والسيطرة : ويقصد بعنصر (الإستمرار) التأكيد على أن العلاقات العامة وظيفة مستمرة ، ومن ثم تتوزع أنشطة الخطة على مدار العام ، لتضمن الإتصال الدائم بالجمهور وتفسير الأحداث الجارية أولاً بأول حتى تقلل من درجة مقاومته لهذه الأحداث، لأن الإنسان عدو ما جهل .

أما (التركيز) فيشمل التركيز على الجمهور الفعلى للمنظمة، وإستخدام أنسب الوسائل الإتصالية التى تتفق مع خصائص الجمهور . أما عنصر (السيطرة) فيمكن أن يتحقق من خلال إستخدام وسائل إعلام بصورة مكثفة كإستخدام المساحات الكبيرة والأوقات الطويلة مما يزيد من أثر وفعالية الحملة الإعلامية .

٧- توفير الإمكانيات المادية والبشرية : لا يمكن أن تحقق خطة العلاقات العامة النجاح المطلوب ، دون أن يتوفر لها الإعتماد المالى الذى يمكن بواسطة وضع البرامج موضع التنفيذ . ويلاحظ أن حجم هذا الإعتماد يتناسب مع حجم الأهداف المقررة فى الخطة .
كذلك يجب أن تتوافر القوة البشرية المطلوبة من حيث الكم والنوع ، فلا يقتصر الأمر على التحديد الكمى لهؤلاء الأفراد ، بل يجب الحرص على توفير المواهب والأفراد نوى البصيرة القدرة على التحليل ، والخبرات الفنية المختلفة .

رابعاً : أنواع خطط العلاقات العامة :

تتنوع خطط العلاقات العامة باختلاف المعيار الذى يتم من خلاله صياغة خطة العلاقات العامة ، حيث تتعدد هذه المعايير وفقاً لما يلى :

١ - خطط العلاقات العامة وفقاً للمعيار الزمنى :

حيث تنقسم إلى :

- خطط طويلة المدى : وهى التى تغطى خمس سنوات فأكثر ، وهى غالباً ما يطلق عليها الخطط الإستراتيجية للعلاقات العامة . وبصفة عامة فهى تتضمن تحديد الأهداف بعيدة المدى ، والتى تستطيع من خلالها العلاقات العامة الإستعداد لكافة الفرص الحصول عليها فى المستقبل البعيد ، وهى فى ذاتها وسيلة لقياس مدى إدارة العلاقات العامة تحقيق أهدافها .

- خطط متوسطة المدى : وهى التى توضع لتغطى سنة واحدة فأكثر ، وتتضمن تحقيق بعض الأهداف الفرعية .
- خطط قصيرة المدى : وهى التى تغطى سنة فأقل ، وهى تُعد عادة لتغطية موقف خاص أو هدف قصير المدى .

٢ - خطط العلاقات العامة وفقاً لمعيار نطاق الخطة :

حيث تنقسم إلى :

- خطط رئيسية : وهى التى تحدد مكونات ومسارات الخطط الفرعية . وتعمل الخطة الرئيسية على تحديد البرامج والسياسات الرئيسية التى تحقق الأهداف الشاملة للعلاقات العامة . مثل تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها ، وبالتالي تكون الخطة الرئيسية مُعبرة عن فلسفة الإدارة العليا ، وسياسة المنظمة .
- خطط فرعية : تختص كل منها بنطاق محدد - فرع أو قسم للإدارة - مثل خطة إدارة البحوث ، وخطة إدارة الإعلان ، وخطة إدارة الإعلام ... إلخ . ويُشار على أهمية التكامل بين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية ، وأهمية التنسيق بينها حتى تتجنب أى شكل من أشكال الإزدواج أو التضارب .

٣ - خطط العلاقات العامة وفقاً لمعيار الهدف :

وتنقسم إلى :

- خطط وقائية : وهى التى تقوم على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة ، وتكثور فى محيط إقامة علاقات ودية بين المنظمة وجامعياتها . وهذا النوع من الخطط يستهدف تجنب الأخطار قبل وقوعها ، ورصد أسبابها وتلافيها قبل حدوثها بزم من كاف ، وبذلك يمكن الوقاية منها .

ويمثل هذا النوع من الخطط البرنامج العام الدائم الذى تتولاه إدارة العلاقات ، ويشمل كل العاملين ، ويصل إلى جميع أفراد الجمهور ، وذلك لضمان استمرار العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهورها الداخلى والخارجى . حيث تشمل الخطط الوقائية توفير الظروف المناسبة من الناحيتين المادية والمعنوية وفحص الشكاوى ، ورفع المستوى الفنى والثقافى للعاملين وإصدار المواد الإعلامية ، وتحسين وسائل الاتصال والمشاركة فى المناسبات المختلفة والمحاضرات والندوات والمعارض .

- خطط علاجية : وهى التى تعد لمواجهة موقف طارئ أو ظروف استثنائية تهدد المنظمة وتؤثر فى سمعتها . ويطلق عليه البعض خطط الأزمات والكوارث ، فهو تخطيط يتسم بالحكمة ، ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أزمة أو موقف مفاجئ^(٤) .

وهذا يعنى أن الخطط العلاجية تبدأ بعد حدوث مشكلة أو أزمة وذلك لمعالجة الآثار المترتبة عليها . ويُفضل أن يكون هناك إعداد مبدئى (مُسبق) لما قد يحدث من ظروف طارئة على أن تبدأ هذه الخطة عملها لمواجهة الأزمة ، بعد مواعمتها أو تكيفها لتناسب وطبيعة الموقف الفعلى.

وتتسم هذه الخطط بالسرعة والحسم ومن أمثلتها الخطط الخاصة بمواجهة أزمات الطيران ، والمناجم ، والكوارث الطبيعية ، وغيرها حيث يتطلب الأمر تحريك قيادات المنظمة وكبار المسؤولين لعلاج الموقف وإصدار بيان لوسائل الإعلان تُعلن فيه المنظمة عن موقفها وتعاطفها مع الضحايا ، وإعلان الحقائق المتاحة بوضوح دون إخفاء أو مبالغة ، والإجراءات التى أتخذت لعلاج الموقف وضمن عدم تكراره .

كما تشمل هذه الخطط مواجهة الشائعات والحملات الإعلامية المضادة وذلك من خلال دراسة وتحليل الموقف وإختيار البدائل المختلفة.

ويُشار أخيراً على هذه التقسيمات لأنواع خطط العلاقات العامة هى لأغراض الدراسة والشرح والبيان ، لأن وظيفة العلاقات العامة وظيفة مستمرة ومتجددة ومرنة ، والتخطيط اللازم لها يجب أن يكون متسماً بنفس السمات حتى يتناسب مع طبيعة المشكلات التى تتعامل معها ، كما أن هذه التقسيمات متداخلة ، فالتخطيط الوقائى مثلاً قد يكون على مستوى

إدارة العلاقات ككل ، أو على مستوى أحد فروعها أو أقسامها ، والخطوة الموضوعية قد تكون متوسطة أو قصيرة المدى ... وهكذا .

خامساً : مستويات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة :

فى إطار ماتم دراسة من مفاهيم وأسس عامة لوظيفة التخطيط خلال الفصل الثانى من هذه الدراسة ، نخلص إلى تحديد مستويين لتخطيط العلاقات العامة :

المستوى الأول : المستوى الإستراتيجى :

حيث يكون مدير العلاقات العامة مسئولاً بصفة عامة - ضمن قيادات المنظمة - عن التخطيط للسياسة العامة للمنظمة ، كما أنه مسئولاً بصفة خاصة - بوصفه مديراً للعلاقات العامة - كوظيفة متخصصة عن وضع الخطة العامة أو الإستراتيجية لها .

ويتضمن التخطيط الإستراتيجى للعلاقات العامة تحديد الأهداف على ضوء السياسة العامة للمنظمة ، وسياسات الإدارة الأخرى ، وتحليل الموقف الراهن والظروف البيئية ، مع رصد التغيرات المحتملة فى كل هذه الظروف .

فمدير العلاقات العامة مسئول عن إعداد خطة إستراتيجية عامة لإدارته خلال السنوات القادمة (٥ - ١٠ سنوات) تكون بمثابة الدستور أو المرجع الأساسى الذى يستند إليه وتعمل فى هديه أو فى إطاره كافة أنشطة العلاقات العامة .

المستوى الثانى : التخطيط البرامجى أو عملية العلاقات العامة :

وهو التخطيط الذى يتضمن تنفيذ السياسات والإجراءات والأنشطة التى يلزم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة . فخطة العلاقات العامة هنا أو برنامجها هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً لتصبح معدة للتنفيذ .

ومن المسلم به أن عملية العلاقات العامة (خططها) لا يمكن أن تبدأ من فراغ وإلا إنتهت على فراغ ، فكل منظمة مهما كان حجمها أو تخصصها لها أهدافها ، ولها قدراتها وإمكاناتها ، ومن ثم يجب تخطيط نشاط العلاقات العامة لها على هدى تلك الأهداف والإمكانات .

لا يمكن أن توجد خطة ثابتة أو شكل محدد لخطة العلاقات العامة تصلح لتطبيقها فى كل مكان وزمان . فقد علمنا أن ذلك أمراً غير منطقى فى مجال التخطيط بصفة عامة ، وهو بالتالى مستحيل بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وهى وظيفة ديناميكية ومرنة تقوم على الإتصال بأنواع مختلفة ومتعددة من الجماهير فهى وظيفة فى حالة حركة وتفاعل مستمر .

وقد إجتهد الكثير من الباحثين فى تحديد خطوات أو مراحل التخطيط للعلاقات العامة ، التى تضعها فى خطوات منتظمة أو تسلسل منطقى يرمى

فى النهاىة إلى تحقىق أهءاف المنظمة . ونشفر هنا على نمونجفن من
النماذج التى حاولت تحففء مراحل التخطفط للعلاقات العامة :

- النموذج الأول لـ Cutlip & Center ^(٥) :

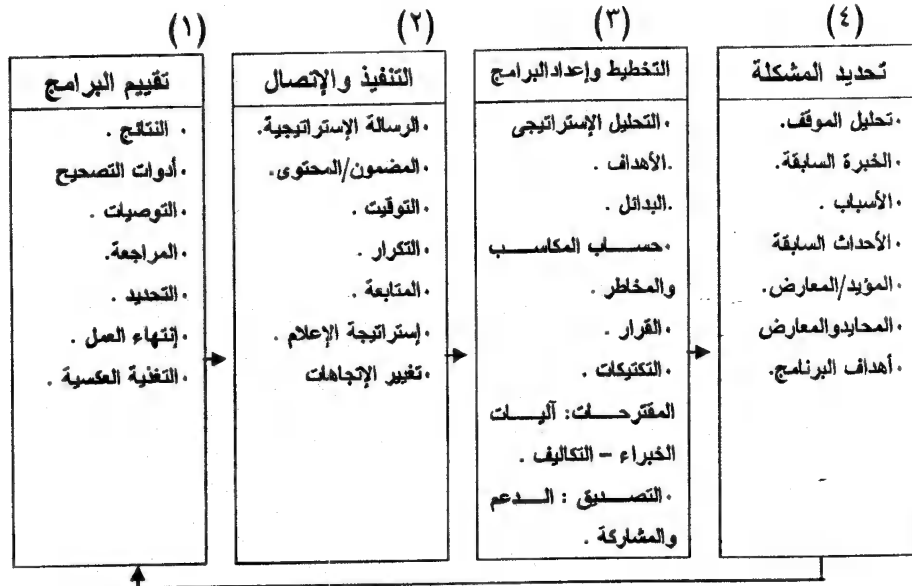
وففءء عملفة العلاقات العامة فى أربع خطوات :

١- تحففء المشكلة : ونشمل إختبارات الرأى العام (قفاساته) و تحففء
إتجاهات الجمهور بالنسبة لأفعال وسفاسات المنظمة ثم تقففمها .

٢- التخطفط : وفشمل التعامل مع هءة الإتجاهات والآراء والأفكار
ورفوء الأفعال فى شكل سفاسات وبرامج تقوم بتنفلذها العلاقات
العامة .

٣- الإتصال : وفشمل شرح ونفعفل الإتجاه المختيار (الأسلوب المتبع)
فى حل المشكلات أو تحقىق الأهداف .

٤- التقففم : وفشمل تقففم البرامج وتأثر الأسالفل الفنية المتبعة .



الخطوات الأربع لعملية العلاقات العامة
(نموذج كاتليب وسنتر)

- النموذج الثاني :

ويحدد مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي^(٦) :

- ١- مرحلة تحليل الموقف : وتشمل التعرف على سياسة المنظمة وأهدافها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى ، والظروف البيئية والنفسية المحيطة والأهداف الأساسية للخطة .

٢- مرحلة تصميم البرنامج :

وتشمل تحديد الجمهور ، والإمكانات المادية والبشرية ،
والوسائل المستخدمة ، والأساليب ، والتوقيات المناسبة للتنفيذ ،
وإعداد الإجراءات التنفيذية .

٣- مرحلة تنفيذ البرنامج :

وتشمل تنفيذ التصميم الإتفاق عليه فى المرحلة السابقة ، مع
الإستعداد لتنفيذ أى تعديل نتيجة تغير ظروف لم يكن من الممكن
التنبؤ بها .

٤- مرحلة التقييم :

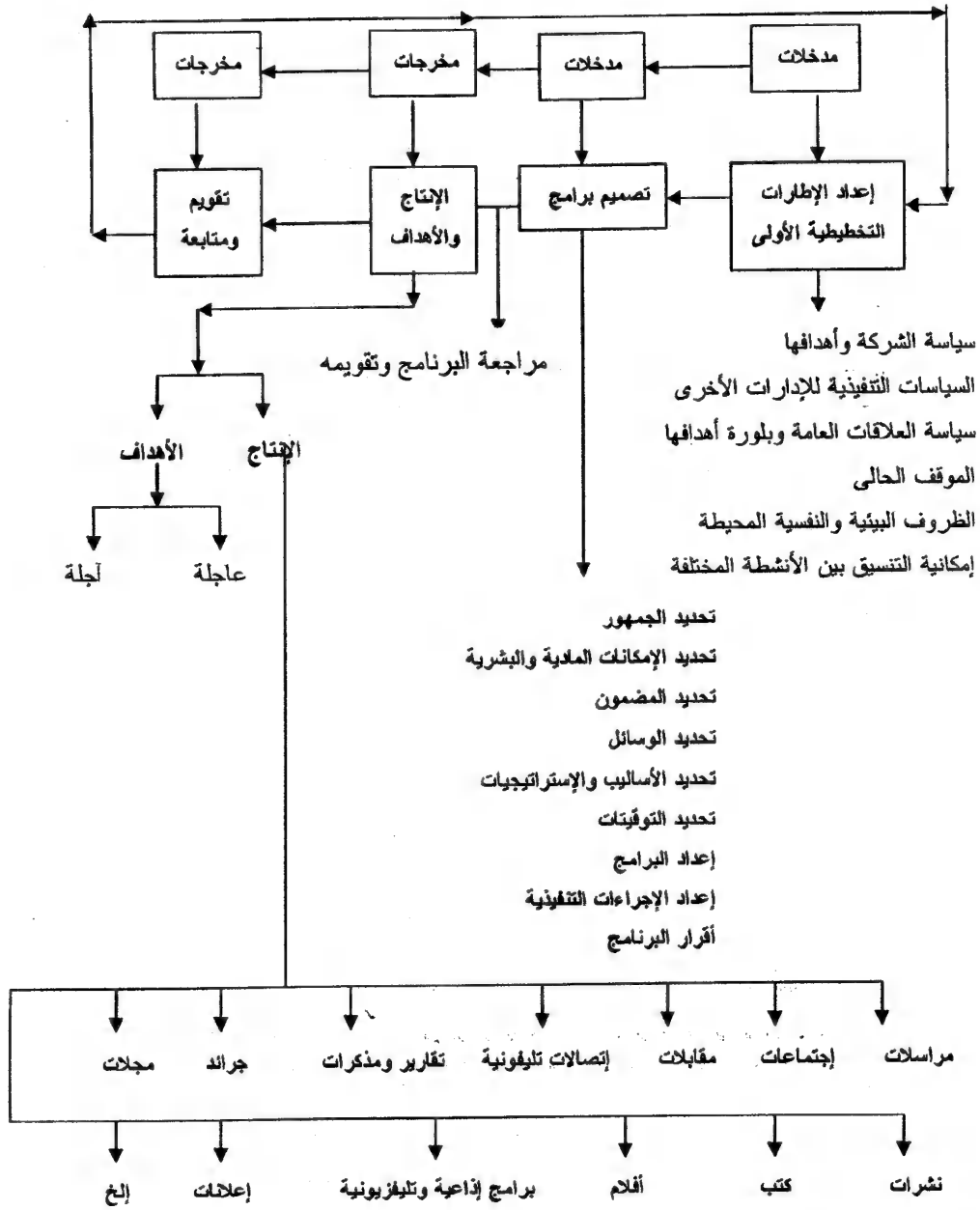
ويحتاج تقييم برامج العلاقات العامة إلى معرفة إستجابة الجمهور ،
وتأثير الإتصالات ، وإستقصاءات الرأى وتجميع كل نقاط التقييم فى
تقرير يعرض على المسؤولين بإدارة العلاقات العامة بالمنظمة للإستفادة
منها فى تخطيط البرامج التالية.

وبصرف النظر عن النماذج المختلفة التى عرض لها الباحثين ، أو النماذج العملية التى طبقها بالفعل إدارات العلاقات العامة فى المنظمات الكبرى^(٧) ، يمكن أن نحدد الخطوات الأساسية لعملية التخطيط للعلاقات العامة فيما يلى :

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد الأهداف :

يؤدى التحديد المحكم والدقيق لأهداف برامج أو خطط العلاقات العامة إلى جودة عملية التخطيط وعادة مايتم البدء بتحديد الأهداف بعيدة المدى ، ثم يتم تحويلها بعد ذلك على مجموعة من الأهداف الفرعية التى تنفذ خلال فترات قصيرة ومحددة .

نموذج مراحل التخطيط للعلاقات العامة (المصدر :الهدخل الأساسية للعلاقات العامة ص ١٦٤)



وعادة أيضاً ما تختلف أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى باختلاف طبيعة المنظمة ، ومن ثم يجب أن تساير أهداف العلاقات العامة الأهداف الرئيسية للمنظمة بحيث تعمل على المشاركة في تحقيقها .

وعند تحديد الأهداف يجب أن تراعى مجموعة من العوامل على النحو التالي^(٧) :

- التفرقة بين الأهداف الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل ، وربطها ببعضها البعض بما يتيح تنفيذ كل أنواع الأهداف فى المدد الزمنية المحددة .
- يجب أن تكون الأهداف محددة بما يتيح إمكانية قياس النتائج ، فضلاً عن ضرورة كونها واضحة وصريحة ومفهومة .
- ضرورة أن تكون الأهداف واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية تنفيذها .
- من الأمور الحيوية أن ترتبط أهداف العلاقات العامة بأهداف المنشأة ككل ، بل أن أهداف العلاقات العامة هى فى الواقع وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنشأة خاصة فيما يتعلق بتكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية المتميزة للمنشأة لدى المستهلكين وخلق الروابط القوية بين المنشأة و جماهيرها داخلياً وخارجياً .

وبصفة عامة - أثبتت الدراسات الميدانية - أن أهداف المنظمة ينبغي أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق وأن تراعى ما تتطلبه من جهد فعال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ ، كما أنه من الضروري أن يميز بين الأهداف الرئيسية التي تعكسها الخطة وبين الأهداف الفرعية التي تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة . ويجب أن يكون واضحاً أن كل هدف رئيسي لابد وأن يتم تحليله على أهداف فرعية محددة لكي يمكن الوصول إلى تحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ^(٩) .

ومن الناحية الواقعية يتم " تحديد الهدف " بعد مسح وتحليل العناصر المكونة للموقف أو المشكلة ، ومن ثم قد يكون الهدف هو مواجهة المشكلة التي تم رصدها ، أو قد يكون هو خلق علاقة مثمرة مع إحدى فئات الجمهور ، أو دعم هذه العلاقة وكسب تأييد قطاع جديد من قطاعات الجمهور .

ومن شروط التحديد السليم للهدف ، التعرف الدقيق على الإمكانيات المتاحة ، التي ستسخر لتنفيذه ، وفي ضوء الاتجاهات الحالية والمتوقعة للجمهور .

ويُشير البعض إلى إمكانية حصر الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة فيما يلي (١٠) :

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها .
- العمل على تحسين مصالح الجمهور الداخلي .
- مراعاة مصالح الجمهور الخارجي .
- الموازنة بين مصالح المنظمة ومصالح جمهورها في إطار الصالح العام .

بينما يرى البعض الآخر أن هناك عدداً من الأهداف المشتركة للعلاقات العامة في معظم المجتمعات من أبرزها وأكثرها شيوعاً (١١) :

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة .
- ترويج المبيعات أو تنشيط الخدمات .
- كسب تأييد الجمهور الداخلي .
- الفوز بثقة المجتمع الخارجي .

ولما كان الهدف هو النتيجة التي يُراد الوصول إليها فإن هذه النتيجة ينبغي أن توضع في صورة كمية أو نوعية ويُحدد الزمن الذي يجب أن يتم تحقيقها خلاله . ومتى تم تحديد الهدف بهذه الكيفية ، ويجب على الإدارة (المخططين) التأكد من أنه واضح لدى جميع العاملين ومفهوم ومرغوب من جانبهم حتى يتسنى إنفاذه أو بلوغه بنجاح كبير .

المرحلة الثانية : مرحلة تصميم البرنامج :

عندما تصبح الأهداف واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ، يكون على المسؤولين صياغة أو إعداد برنامج يضمن تحقيق هذه الأهداف - في الزمن المحدد لها - بكفاءة وفعالية . ويُطلق على هذه العملية (تصميم البرنامج) .

وطبقاً لهذه المرحلة فإنه يتم تحويل الأهداف التي حددتها إدارة العلاقات العامة إلى مجموعة من السياسات أو الإجراءات التي يمكن بواسطتها تنظيم علاقة المنظمة بجمهورها ، أى أن هذه المرحلة يتم فيها تحويل الأهداف إلى مجموعة من الآليات (برنامج) تُنفذ من خلالها المنظمة على جماهيرها النوعية وهي ما يُطلق عليها البعض عملية رسم السياسات .

وتشمل هذه المرحلة بحث وتحديد العناصر التالية :

أ - تحديد الجمهور :

فسياسة العلاقات العامة تستهدف دائماً الوصول على جماهير نوعية تتعامل مع المنظمة سواء بالداخل أو الخارج ، الأمر الذي يقتضى ضرورة أن تتوافر لدى مسئولى العلاقات العامة ملفات شاملة للبيانات التفصيلية عن نوعية هذه الجماهير وتقسيماتها الديموجرافية (السكانية) ، والاجتماعية المختلفة (النوع ، السن ، الحالة ... إلخ) ، حتى يمكن تحديد الفئات التي ستوجه إليها جهود العلاقات العامة ، والوسائل الفعالة التي تمكن الإدارة من تحقيق رسالتها^(١٢) .

فالهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى الفئات التي لها علاقة بأهداف المنظمة .. كما أن عملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد و النفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة ^(١٣) . ويحقق بالتالي هذا التحديد المواعمة لخطه أو برنامج العلاقات العامة ، فالخطه المراد التأثير بها فى الجمهور الداخلى تختلف - بطبيعة الحال عن تلك التى يراد بها التأثير فى الجمهور الخارجى ، ومن ثم فإن الخطه أو البرنامج الفعال هو الذى يركز على طبيعة كل جمهور من جماهير المنظمة .

وغنى عن البيان أن خبراء العلاقات العامة لايمكنهم التوجه إلى هذه الجماهير بوسيلة أو آلية واحدة فى وقت واحد مادامت إتجاهاتهم مختلفة ، ومصالح متضاربة ، ومن ثم يجب على مخططى العلاقات العامة دراسة كل جمهور على حده ، وتحليل تفكيره وبيان إتجاهاته ، ثم رسم الخطه المناسبة^(١٤) .

وتأكيداً لذلك أشار (سالى إيفرسون) إلى قاعدة " أن يكون معلوماً سلفاً فئات الجمهور الذى ستوجه إليه الخطه " ^(١٥) كواحدة من القواعد الهامة لنجاح التخطيط فى العلاقات العامة .

ب - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية :

قبل أن ينطق المخططون لرسم أو إعداد برنامج العلاقات العامة الملاءم لتنفيذ الأهداف المرسومة والوصول إلى الجمهور المستهدف ينبغى

أن يتوافر أمامه الإمكانيات المادية (الميزانية المالية) ، والموارد البشرية (القوى العاملة) التي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف . فإذا كانت إمكانيات المنظمة المالية والبشرية (محدودة) ، في هذه الحالة تتقلص خطته وبرامجه في حدود الإمكانيات المتاحة ، أما إذا كانت إمكانيات المنظمة المالية والبشرية (ملينة) ، ففي هذه الحالة تكون الخطة والبرامج طموحة بالقدر الذي يحقق الأهداف المرجوة .

ويقصد بـ*الإمكانيات المالية* : كمية الأموال اللازمة لتمويل برامج العلاقات العامة ، أما *الإمكانيات البشرية* : فهم العناصر الإنسانية من خبراء وموظفي إدارة العلاقات العامة (كمّاً ونوعاً) ، وكافة الأفراد الذين يمكن الإستعانة بهم لإنفاذ خطة العلاقات العامة .

ج - تحديد وسائل الإتصال وآليات التنفيذ :

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى مجموعة من الوسائل التي تكفل لها تقديم خدماتها على فئات الجمهور المستهدف . وتعتمد في ذلك على وسائل الإعلام المتاحة شريطة أن تختار أنسبها من حيث قوة التأثير وسعة الانتشار ، والوصول على الفئات المستهدفة من الجمهور ، بما يحقق في النهاية الإستخدام الأمثل لأفضل الوسائل المتاحة لتحقيق أكبر نتيجة ممكنة .

ومن ثم يكون على المخططين والمتخصصين في مجال العلاقات العامة مسئولية تحديد الوسائل الاتصالية المناسبة من وسائل الإتصال المختلفة ، هذا فضلاً عن الندوات والمؤتمرات والمحاضرات والحفلات والمعارض واللقاءات ... من حيث الكم والنوع (الموضوع والتوقيت) وأنسب الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية ، وغير ذلك من الوسائل والأساليب والطرق التي تحقق أهداف الخطة .

د - تحديد الإستراتيجيات المناسبة :

نستخدم تعبير إستراتيجية هنا لبيان أسلوب العمل لتنفيذ برنامج العلاقات العامة . فعادة ماتحتاج برامج العلاقات العامة إلى أسلوب أو عدة أساليب متوازية للوصول على الجماهير المستهدفة والتأثير فيها ومن ذلك :

- إستراتيجية الغزو السريع (الشامل) .
- إستراتيجية التركيز .
- إستراتيجية التوقيت .
- إستراتيجية التريث وعدم التورط .
- إستراتيجية المفاجأة .
- إستراتيجية المشاركة .
- إستراتيجية ملتقى الطرق .
- إستراتيجية الإختفاء .

هـ - إختيار الوقت المناسب للتنفيذ :

من اللازم أن يدرك مخطط العلاقات العامة أن موعد تنفيذ كل مرحلة من مراحل البرنامج يُساعد في نجاحها أو فشلها . ومعنى ذلك أن يُراعى عند إعداد أو تخطيط برامج العلاقات العامة أن هناك موضوعات ذات طابع زمنى خاص ، بمعنى أن إختيار الوقت الملائم لنشرها يساعد على نجاحها وتحقيق أثرها . وهناك موضوعات أخرى تحتاج إلى إعتبرات زمنية ومكانية .

وإذا كان إختيار الوقت والمكان المناسب هام للبدء في إنفاذ البرنامج فإن الإلتزام بتوقيت مُحدد لتنفيذه أمر هام أيضاً . أى الإلتزام بالمدة التى تُمثل فترة حياة البرنامج ، وما يترتب على ذلك من جدولة الخطة وفق جدول زمنى مُحدد .

و - كتابة الخطة :

من المبادئ الهامة فى تخطيط برامج العلاقات العامة ، العمل وفق خطة مكتوبة . ويعنى ذلك أن تُصاغ الخطة وبرامجها التنفيذية فى خطوات زمنية محددة ، وتكون فى أوراق ، يتم إعتماؤها من إدارة المنظمة ، وذلك يُحقق عدة فوائد :

- تركيز نشاط العلاقات العامة لإنجاز الأهداف المرجوة فالخطة المكتوبة تُعد دليلاً ومرشداً للعمل .

- إتحاد جهود العاملين بالمؤسسة فى تنفيذ الخطة ، حيث يعرف كل فرد دوره بشكل محدد .
- إلتزام الإدارة بدعم الخطة وتمويلها وتوفير الأسباب لنجاحها .
- إمكانية تقويم أنشطة العلاقات العامة على ضوء ماتحقق من أهداف .

إن كتابة مشروع الخطة واحدة من التحديات الأساسية فى عملية التخطيط ، لذا يُشير أحد الخبراء فى مجال العلاقات العامة على " أن برنامج العلاقات العامة المكتوب ، والذي يشتمل على عدة أهداف محددة ، ومشروعات مصممة خصيصاً لإنجازها ، يُساعد هذا البرنامج الإدارة على التأكد من أن جهود العلاقات العامة تسير أهداف المنظمة " (١٦) . فإذا ما أتسق ذلك البرنامج مع الأهداف الأساسية ، يدرك صاحب العمل (المدير) أن العلاقات العامة تفهم جيداً ماتسعى الإدارة لتحقيقه .

وعادة مايلقى على عاتق أحد خبراء التخطيط مهمة كتابة مشروع الخطة /البرنامج ، أو بعض المتخصصين فى هذا المجال ، إلا أنه من المفيد مشاركة جميع العاملين فى بنود الخطة المختلفة بأفكارهم ومقترحاتهم حتى يكتسبوا الخبرة اللازمة لصياغة وإعداد الخطط .

ويُحذر خبراء التخطيط من خطورة أن تختلط الخطط والبرامج بالنزعة الحماسية ، أملاً فى الحصول على إعتماد للخطة المأمولة ، فقد

يحمل الحماس الزائد فى طبيّاته خطراً شديداً يتمثل فى الإسراف فى وعود
لا يمكن تحقيقها .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ :

وهنا يتم وضع الخطة (البرامج) موضوع التنفيذ ، وفقاً للتوقيت
السابق الإتفاق عليه . ويُشار إلى إمكانية أن يكون تنفيذ الخطة (مراحلياً)
بحسب الموضوع أو زمنياً . ويكون جميع العاملين فى العلاقات العامة
(ووفقاً لتلقينهم السابق) مسئولين عن أداء أنوارهم طبقاً لما حددته الخطة
وبرامجها مع مراعاة التفرقة بين دور القادة أو الإدارة العليا فى التوجيه
والإشراف ، ودور من دونهم فى التنفيذ .

المرحلة الرابعة : مرحلة التقييم :

لا يتوقف نجاح عملية التخطيط للعلاقات العامة على الجهود الرامية
على إعداد خطة دقيقة مناسبة للمنظمة فحسب ، بل تتعدى ذلك على جودة
التنفيذ ودقة التقييم . وليس معنى ذلك أن التقييم هو أهم مراحل عملية
التخطيط ولكنه حلقة من حلقاتها الهامة والضرورية .

وبداية نود التفرقة بين كلمتى التقويم والتقييم اللتان كثيراً
ما يختلطان ، بينما أن لكل منهما معنى خاص فكلمة (تقويم) من الفعل (قَوَّمَ)
أى عَدَلَ الشئ المعوج ، أما كلمة (تقييم) من الفعل (قَيَّمَ) أى ثَمَّنَ أو قَدَّرَ
الشئ .

وفى مجال هذه الدراسة تصبح (عملية التقييم) لخطّة العلاقات العامة هى التأكد من سلامة برامج العلاقات العامة ، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة (مرحلة) معينة . بينما (عملية التقويم) : هى إدخال التعديلات اللازمة على الخطّة والبرامج لتجنب السلبيات ، وتعظيم الإيجابيات التى أبانت عنها العملية الأولى (التقييم) .

وتحتاج عملية التقييم التعرف على بعض النتائج التى حققتها الخطّة مثل : مدى إستجابة الجمهور المستهدف ، تأثير الإتصال ، وردود الأفعال ، وغالباً ما يتم من خلال بحوث الرأى العام والتقارير الدورية واءاء النخب... إلخ .

ويهدف التقييم فى مجال العلاقات العامة على إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة حول (١٧) .

- ماذا قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهداف الموضوعية فى خطتها ، والمستمدة من السياسة العامة للمنشأة ، وفلسفتها الإجتماعية.

- ماهى النتائج الكمية التى حققتها العلاقات العامة فى المجالات المعنوية، والتى تتمثل فى إرتفاع نسبة التأييد ، أو الإقبال على المنشأة أو النشر عنها فى وسائل الإتصال العامة .

- دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية ، والتي توضح آثار هذه الأنشطة على صورة المنظمة في أذهان الجماهير

ويُشار في هذا الصدد إلى صعوبة عملية التقييم بصفة عامة في مجال العمل الإداري ، وفي مجال العلاقات العامة بصفة خاصة لأنها تعمل في مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات وهي أمور تستعصى على القياس غالباً ، ولعل ذلك هو السبب في إغفال مديري العلاقات العامة لهذا النشاط سواء على مستوى المنظمات في دول العالم المتقدم أو النامي. ومع ذلك فإن الإهتمام بعملية التقييم، ومايستتبعها من تقويم للخطط والبرامج قد زاد في السنوات الأخيرة ولاسيما مع ظهور الأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة، والتطورات التقنية في نظم الحواسب الآلية التي أفرزت إمكانيات واسعة لدعم عمليتي التقييم والتقويم .

مراحل التقييم :

وهناك ثلاثة مراحل يمكن من خلالها تقييم خطة وبرامج العلاقات العامة وهي :-

١- التقييم القبلي (المبدئي) :

حيث يتم إختبار كفاءة برامج العلاقات العامة بصورة محددة قبل تعميم تطبيقها . ويُفضل أن يستخدم هذا التقييم إذا كان البرنامج كبيراً ويتكلف تنفيذه مبالغ كبيرة . وعادة ماينصب على تحديد مدى سلامة الرسالة

الإعلامية ، ومدى مناسبة توقيتها ، ومناسبتها لطبيعة الجمهور المستهدف .

على أنه يُشار في هذا المجال إلى خطورة الإعتماد على نتائج التقييم القبلى دون التأكد من ثبات الظروف التى سيتم فيها ، وتماثلها مع ظروف تنفيذ البرنامج ، فمن المعروف أن الظروف المحيطة بكل منظمة يمكن أن تتغير تغيراً مفاجئاً وسريعاً ، وهذا يتطلب ضرورة التأكد قبل بدء البرنامج من أن الظروف الحاضرة تماثل ظروف القياس القبلى .

٢ - التقييم الجزئى (المرحلى):

حيث يتم على أساس مراجعة النتائج التى حققها برنامج العلاقات العامة عند إنتهاء كل مرحلة من مراحله ، وقبل البدء فى المرحلة التالية حتى يتم التأكد من أن هذه المرحلة قد حققت نتائجها المستهدفة، أيضاً للتحقق من المعوقات أو السلبيات التى واجهت التنفيذ والعمل على تحديد أسبابها .

ولاتفقصر أهمية التقييم المرحلى على برنامج بعينه ، وإنما يمتد ليشمل الخطة بأكملها . فمن الضرورى القيام بتقييم أو إختبار مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التى تحققت وما بذل فيها من جهد ومال . وكذلك متابعة مالم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد معوقات تنفيذها أو أسباب إغفاله .

٣- التقييم النهائي (الشامل)

وذلك بقياس النتائج الكلية التي حققها برنامج العلاقات العامة بعد انتهاء التنفيذ ، للتعرف على النتائج التي تحققت بالقياس إلى الأهداف الموضوعية .

ويمكن إجراء التقييم الشامل على الخطة ككل ببرامجها وأنشطتها المختلفة في نهاية الفترة الزمنية المحددة لها ، كما يمكن إجراؤه على برنامج واحد كل على حده .

وعموماً يترتب على عملية التقييم في أى مرحلة من المراحل الثلاث السابقة الوقوف على عدد من الإيجابيات والسلبيات ، ولاسيما إذا كانت عملية التقييم تتم بأسلوب علمي وموضوعي - ويتطلب ذلك إعادة التغذية أو التطوير لبرامج العلاقات العامة بصورة مباشرة أو فورية إن أمكن ذلك ، وإذاعتذر ذلك فيتم ذلك مع الإعداد للخطة الجديدة ... وهذا هو ما نطلق عليه عملية التقويم أو تجديد مسارات خطط وبرامج العلاقات العامة على ضوء ماأبانت عنه عملية التقويم بمراحلها المختلفة .

مراجع الفصل الثالث

- ١ - سمير حسين : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٧٠ .
- ٢ - محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبه : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢) ، ص ١٥٣ .
- 3- Cutlip and Center : Effective Public Relations , 6th edition , Prentice – Hall , Inc., Englewood Cliffs , New Jersey, 1985 . pp.233-234 .
- ٤ - حسين محمد على : العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩) ، ص ٩٦ .
- 5- Op.Cit. P . 235
- ٦ - محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبى : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ - ١٦٥ .
- ٧ - أنظر نموذج التخطيط للعلاقات العامة فى مجموعة شركات التأمين الإسكندنافية والتى حددتها فى (التخطيط - البحث وجمع المعلومات - المتابعة والتقويم - الإتصال) ، كما شرح لها الدكتور / على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ - ١٢٩ .
- ٨ - سمير محمد حسين : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٧٣ .

- ٩- على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٣١ .
- ١٠- إبراهيم عبد الرحمن الطخيس ، عماد الجريتلى . العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، (الرياض : مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٠٤ هـ) ، ص ٢٢١ .
- ١١- على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٣٥ .
- ١٢- سمير محمد حسين : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٧٥ .
- ١٣- على عجوة : العلمية للعلاقات العامة الأسس ، مرجع سابق ، ص ١٣٨ .
- ١٤- إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع ، (القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠) ، ص ١٦٩ .
- ١٥- حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة ، (القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦) ، ص ٧١ .
- 16- Cutlip and Center : Effective P.R. , Op. Cit, P. 239 .
- ١٧- على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ١٣٣ .

تم بحمد الله



۲۲ ش رشدی عابدین - ۲۹۲۵۲۷۶
